

Fachbereich Medien

Saskia Brose

Kultmarken in kritischer Öffentlichkeit

– Community Building und Corporate Social Responsibility als Strategien der  
Spirituosenindustrie

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences

Mainz 2010

Fachbereich Medien

Saskia Brose

Kultmarken in kritischer Öffentlichkeit

– Community Building und Corporate Social Responsibility als Strategien der  
Spirituosenindustrie

– eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:

Dr. Volker J. Kreyher

Mainz 2010

## **Bibliografische Beschreibung**

Brose, Saskia:

Kultmarken in kritischer Öffentlichkeit

– Community Building und Corporate Social Responsibility als Strategien der Spirituosenindustrie

2010

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien,  
Bachelorarbeit

## **Referat:**

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden innovative Brandingprozesse für Kultmarken in kritischer Öffentlichkeit analysiert. Dabei soll aufgezeigt werden, wie Kultmarken aufgebaut und erfolgreich geführt werden können. Die kritische Öffentlichkeit wird hierbei am Beispiel der Alkoholindustrie als zusätzlicher Faktor gewertet, der erhöhte Ansprüche an das Markenmanagement stellt und eine besonders umfangreiche Corporate Social Responsibility fordert.

Am Beispiel der Erfolgsmarken Jägermeister und Bacardi soll gezeigt werden, wie es auch in einem schwierigen gesellschaftspolitischen Umfeld gelingen kann, ein positives, aufmerksamkeitsstarkes und einzigartiges Markenimage zu etablieren. Dabei wird vor allem die Wichtigkeit von Brand Community Building und der Emotionalisierung der Marke durch die Inszenierung von Erlebniswelten analysiert. Trotz gleicher Zielgruppenorientierung nutzen die Unternehmen Jägermeister und Bacardi unterschiedliche Kommunikationsformen und -botschaften, anhand deren sich Strategien des Markenmanagements analysieren und hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten bewerten lassen.

Abschließend werden die erarbeiteten Erfolgsfaktoren des Markenmanagements kurz zusammengefasst.

II

<b>3</b>	<b>Brand Communities .....</b>	<b>22</b>
3.1	Definition .....	22
3.2	Aufbau und Führung .....	22
3.3	Nutzen .....	23
<b>4</b>	<b>Corporate Social Responsibility (CSR): Kommunikation in kritischer Öffentlichkeit .....</b>	<b>25</b>
4.1	Werteorientierung in der Alkoholindustrie .....	25
4.2	Gefahren und Risiken .....	27
4.3	Stakeholdermanagement .....	28
4.4	Kampagnen gegen Alkohol .....	29
4.5	Selbstkontrolle versus Werbeverbote .....	30
<b>5</b>	<b>Erfolgreiches Brand Management: Jägermeister und Bacardi als Praxisbeispiele .....</b>	<b>34</b>
5.1	Jägermeister .....	34
5.1.1	Ziele, Zielgruppen, Werte .....	34
5.1.2	Corporate Social Responsibility .....	35
5.1.3	Entwicklung der Markenkommunikation .....	36
5.1.4	Brand Community .....	39
5.1.5	Event- und Promotionmarketing .....	40
5.2	Bacardi .....	42
5.2.1	Ziele, Zielgruppen, Werte .....	42
5.2.2	Corporate Social Responsibility .....	43
5.2.3	Erlebniswelt Bacardi .....	48
5.3	Brand Management im Vergleich: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Jägermeister und Bacardi .....	50
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktoren des Markenmanagements .....</b>	<b>53</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>55</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>61</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die erfolgreichsten Marken 2009 .....	10
Abbildung 2: Wear-in-Effekt .....	15
Abbildung 3: Vertrauen in Werbung nach Werbekanälen 2009 .....	16
Abbildung 4: Motive der Kampagne „Na toll! der BzgA“ .....	29
Abbildung 5: Bierdeckel der Kampagne „Don`t drink too much - STAY GOLD“ .....	30
Abbildung 6: Werbeaufkommen und Konsum nach ZAW .....	32
Abbildung 7: Paul Breitner im Jägermeister Trikot .....	35
Abbildung 8: Porsche mit Jägermeister-Lackierung .....	36
Abbildung 9: Motive der Kampagne „Ich trinke Jägermeister, weil...“ .....	37
Abbildung 10: Rudi und Ralph .....	38
Abbildung 11: Jägermeister Markenrelaunch 1999 .....	38
Abbildung 12: Homepage Jägermeister .....	40
Abbildung 13: Fliegende Jägermeister-Bar bei Rock am Ring .....	41
Abbildung 14: Homepage von Bacardi Deutschland .....	42
Abbildung 15: Neustrukturierung CSR Bacardi Deutschland .....	43
Abbildung 16: Bacardi „Driver`s Corner“ Kampagne .....	45
Abbildung 17: Konzept „Driver`s Corner“ Kampagne .....	46
Abbildung 18: Kampagne „Ich bin für Null Promille am Steuer, weil...“ .....	47
Abbildung 19: Presseflyer für den Bacardi Sailing Cup .....	49
Abbildung 20: Typisches Motiv der Bacardi Kommunikation .....	50

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die 20 erfolgreichsten Marken der Welt.....	11
Tabelle 2: Ansätze und Entwicklung der Markenführung .....	12
Tabelle 3: Kommunikationsmaßnahmen .....	18
Tabelle 4: Definitionen zu Kultmarken.....	19
Tabelle 5: Stakeholder und ihre Interessen .....	28

**Abkürzungsverzeichnis**

AIDA	Awareness Interest Desire Action
AtL	Above-the-Line
BGM	Bundesgesundheitsminister
BVM	Bundesverkehrsminister
BSI	Bundesverband der Deutschen Spirituosen-Industrie und -Importeure e.V.
BtL	Below-the-Line
CSR	Corporate Social Responsibility
DBU	Deutsche Barkeeper Union
DeHoGa	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DHS	Deutsche Hauptstelle für Suchtgefahren
DVR	Deutscher Verkehrssicherheitsrat e.V.
FASPO	Fachverband für Sponsoring und Sonderwerbeformen e.V.
HOG	Harley Davidson Owners Group
NGO	Non-Governmental Organization
PoS	Point of Sale
UAP	Unique Advertising Proposition
UCP	Unique Communication Proposition
USP	Unique Selling Proposition
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V.



## **1 Problemstellung des Markenmanagements in kritischer Öffentlichkeit**

Durch immer dynamischer werdende Markt- und Umfeldbedingungen nimmt der Wettbewerb schärfere Züge an. Außerdem erschweren gestiegene Produkt- und Markenvielfalt und die damit verbundene Reizüberflutung des Konsumenten die Etablierung einer Marke und verlangen nach zunehmender Differenzierung der angebotenen Produkte [vgl. Brockhoff 1999, 13].

In der folgenden Bachelorthesis „Kultmarken in kritischer Öffentlichkeit – Community Building und Corporate Social Responsibility als Strategien der Spirituosenindustrie“ soll gezeigt werden, wie moderne Kommunikationsstrategien zum Markenerfolg beitragen können. Dazu werden zunächst Definitionen und Theorien zu den wichtigsten Begriffen geliefert und verschiedene Ansätze der Markenführung erläutert. Im ersten Teil soll außerdem gezeigt werden, welche Faktoren eine Marke zur Kultmarke erheben können und wie gerade innovative Kommunikationsmaßnahmen dazu beitragen können.

Darauf soll eine Einführung in die Themen „Brandcommunities“ und „Social Responsibility“ gegeben werden.

Als zentraler Punkt der Arbeit folgen dann Praxisbeispiele aus der Alkoholindustrie. Am Beispiel der Marken Jägermeister und Bacardi soll gezeigt werden, wie durch gezieltes Branding und strategische Markenführung ein dauerhafter Markenerfolg auch in kritischer Öffentlichkeit gewährleistet werden kann. Die kritische Öffentlichkeit sorgt für eine verstärkte Beobachtung des Unternehmens und seiner Tätigkeiten durch Medien, Politik und Bürger. Kritische Öffentlichkeit erfordert daher besondere Umsicht, strategische Planung und Glaubwürdigkeit. Als besonders wichtiger Kommunikationsbaustein zeigt sich hierbei die Balance aus emotionaler, erlebnisorientierter Zielgruppenansprache und der Kommunikation von Social Responsibility.

Gerade die Unternehmen Jägermeister und Bacardi eignen sich auf Grund ihrer Unterschiedlichkeit besonders für den hier angestrebten Vergleich: trotz gleicher Zielgruppenorientierung werden von beiden Marken unterschiedliche Kommunikationsstrategien verfolgt. Bacardi fungiert als Dachmarke für 18 Marken und insgesamt über 200 Produkte, gleichzeitig jedoch auch als Einzelmarke Bacardi Rum.

Jägermeister dagegen ist eine Corporate Brand und wird in der Öffentlichkeit als einziges Produkt des Unternehmens wahrgenommen.

Beide Unternehmen zeigen wie unterschiedliche innovative Marketinginstrumente zum Markenerfolg beitragen können: Während Bacardi auf intensives Eventmarketing und Erlebniswelten setzt, zeichnet sich Jägermeister vor allem durch eine aufwendige und innovative Internetpräsenz und eine außergewöhnlich starke Community aus.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, wie Unternehmen emotionales Branding markengerecht nutzen können, um nicht ein Produkt, sondern ein Erlebnis, Spaß, Zugehörigkeit oder Träume zu verkaufen.

Die abschließend zusammengestellten Erfolgsfaktoren des Markenmanagements zeigen auf, welche Parameter für die Schaffung erfolgreicher Marken und Kultmarken beachtet werden müssen und erklären auch den großen Erfolg der Marken Jägermeister und Bacardi aus dem Praxisbeispiel.

## **2 Markenaufbau und Führung**

### **2.1 Begrifflichkeiten und Standards**

#### **2.1.1 Marke/Brand**

Der Begriff der „Marke“ leidet unter fehlender Substanzbestimmung. Über die Jahre, in denen Marken zunehmend an Bedeutung für Konsumenten und Wirtschaft gewannen, wurde der Markenbegriff in der Wissenschaft ebenso wie in der Praxis je nach Kontext und Verständnis immer wieder unterschiedlich definiert und leidet heute unter einer „regel-rechten Sprachverwirrung“ [Bruhn 2003, 180]. Da diese Begriffsvielfalt bis heute Bestand hat, soll zunächst der Markenbegriff in einer für diese Arbeit angemessenen Weise definiert werden.

Die Literatur bietet hierzu eine große Vielfalt möglicher Ansätze. Der Gesetzgeber definiert eine Marke als „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltung inklusive der Form einer Ware oder ihrer Verpackung, [...] einschließlich Farbe und Farbzusammenstellung, die geeignet sind, Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ [MarkenG, §3, Abs. 1].

Im Gegensatz zu dem hier betonten Aspekt der Marke als gewerbliches Schutzrecht steht die merkmalsbezogene Definition der Marke als „physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels“ [Mellowicz 1963, 39] oder als „technisch-funktionales Eigenschaftsbündel, [...] welches Sachgüter und Dienstleistungen umfassen kann“ [Brockhoff 1999, 12].

Allerdings vernachlässigen diese Ansätze den wirkungs- und konsumentenbezogenen Aspekt der Marke. Neuere Definitionsansätze beziehen deswegen nach Keller eine andere Dimension der Marke ein, die sie von anderen Produkten mit gleichem Nutzen unterscheidet [vgl. Keller 2003, 3].

Sinnvoll für den in dieser Arbeit verwendeten Begriff „Marke“ zeigt sich die Definition einer Marke als „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“

[Burmam/Blinda/Nitschke 2003, 3].

### 2.1.2 Branding

Das Branding zur Erschaffung einer Marke ist demnach mehr als die bloße Namensfindung für ein Produkt oder Angebot [vgl. Gotta 1994, 774]. Das gezielte Branding soll ein bestimmtes Angebot als wirkungsvolle Marke auf dem Markt positionieren.

Dagegen existieren weitreichende Definitionen des Begriffs, welche neben dem Produkt auch Preispolitik, Distribution, Verpackung, Markenname, Kommunikation sowie die Gestaltung und Präsentation der Marke als Schlüsselemente des Branding-Prozesses beschreiben [vgl. Murphy 1990, 4]. Diese sind jedoch häufig zu weit gefasst und umfassen Parameter, die sich nicht ausschließlich auf den Aufbauprozess sondern auf Gesamtaspekte der Markenführung anwenden lassen. Aus dieser Spezifizierung des Branding-Begriffs ergibt sich folgendes Verständnis: „Branding umfasst alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eindeutig Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen.“ [Esch/Langner 2005, 577]

Darüber hinaus zeigen sowohl die Praxis als auch Ansätze aus der Psychologie, dass eine ganzheitlich aufgebaute Marke, deren einzelne Parameter wie Markenname, Markenzeichen und Produktdesign ein sinnvolles prägnantes Zusammenspiel bilden, wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg einer Markenpositionierung beitragen können.

Ganzheitspsychologische Ansätze wie die Gestaltpsychologie zeigen, dass sich der Gesamteindruck eines Objekts in der Regel nicht aus den Eindrücken der Einzelementen additiv zusammenfügt, sondern menschliche Wahrnehmung in der Regel ganzheitlich erfolgt [vgl. Arnheim 1977, 29].

Fragmentiertes Branding, bei welchem einzelne Parameter des Markenbildes zunächst unabhängig entwickelt und abschließend zu einem Markenpaket zusammengeschnürt werden, erzielt deswegen häufig nicht die gewünschte Wirkung.

## 2.2 Funktion und Nutzen von Marken

### 2.2.1 Markenfunktion

Zur Etablierung im Markt und Wettbewerb und damit der Schaffung eines Wertbeitrages für das Unternehmen ist eine systematische, langfristig geplante Markenführung besonders wichtig. Die Marke muss sich in den Köpfen der Verbraucher etablieren und mit einem klaren, möglichst positiven Vorstellungsbild verknüpft sein. Der Sinn der Markenbildung liegt in der Bündelung einer Vielzahl von Produktmerkmalen unter dem Dach einer Marke. Bereits 1992 verdeutlicht Kapferer, dass Marken jedoch viel mehr sind als nur ein Produkt: „Das Produkt ist das, was das Unternehmen herstellt, die Marke das, was der Kunde kauft“ [Kapferer 1992, 10].

#### Die Marke

- dient zur Identifikation der Konsumenten mit ihren Werten und ihrem Image sowie zur Differenzierung des Angebots im Vergleich zu Konkurrenzangeboten,
- trägt erheblich zur Förderung des Verständnisses für die Markenpositionierung bei, soll also das angestrebte Markenimage klar, einfach und prägnant vermitteln,
- dient zur Auslösung positiver Gefallenswirkung und damit verbundener Akzeptanz durch die positive ästhetische Bewertung der Zielgruppe,
- muss leicht erlernbar und merkbar sein,
- soll in der Gesamtheit ihrer namentlichen und bildlichen Erkennungsmerkmale „schützbar“ sein, um so dauerhafte Differenzierung zu gewährleisten.

Eine Marke muss [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 11] Identifikations-, Orientierungs-, Vertrauens-, Qualitäts- und Sicherheits- sowie Prestige- und Imagefunktion abdecken.

Diese Markenfunktionen werden anhand des McKinsey-Ansatzes in die Kategorien Risikoreduktion (Sicherheit, Kontinuität, Vertrauen), Informationseffizienz (Herkunft, Orientierung, Interpretation, Wiedererkennung, Kommunikation) und ideeller Nutzen (intrinsisch: Selbstverwirklichung, extrinsisch: Demonstration) unterteilt.

Aus diesen Hauptzielen der Markenbildung ergeben sich Besonderheiten Unternehmensmarken oder Corporate Brands. Unternehmensmarken schaffen ein wieder erkennbares Bild vom Unternehmen. Das Kommunikationsmanagement zielt darauf ab eine klare Positionierung und Wiedererkennbarkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit sicherzustellen. Durch die Corporate Brand wird Vertrauen in die Führung des Unternehmens signalisiert. Das Corporate Branding wirkt Unternehmenskrisen entgegen [vgl. 2.3 Das Unternehmen als Marke].

Welchen Mehrwert eine Marke für den Verbraucher bietet, muss mit dem Ziel der langfristigen Etablierung der Marke und damit verbundener Markentreue der Konsumenten über einen längeren Zeitraum vom Verbraucher erlernt werden. „Lernen“ bezeichnet die systematische Änderung eines Verhaltens auf Grund von Erfahrungen und ist genauso auch in diesem Zusammenhang zu verstehen.

Eine langfristige Kundenbindung und -treue ist nicht kurzfristig durch aggressives Marketing und ein Mehraufkommen an Werbung zu realisieren, sondern lässt sich nur mit weitem Planungshorizont und kontinuierlicher Qualität erreichen. Stehen kurzfristige Gewinnsteigerungen zu sehr im Vordergrund des Markenmanagements, verkommt dies schnell zum sogenannten Labeling (Aufdrücken eines Etiketts). Labeling kann beim Verbraucher einen unseriösen Eindruck erzeugen und ist damit nicht förderlich für die langfristige Weiterentwicklung der Marke.

### 2.2.2 Nutzen für das Unternehmen

Dass Marken einen besonderen Nutzen für Unternehmen haben, zeigt sich schon in der Fülle von Marken, die sich auf dem freien Markt befinden. Ein markantes Merkmal der Markenpolitik ist das höhere Preisniveau, auf dem sich Markenprodukte im Vergleich zu ihren markenlosen Konkurrenten bewegen. Obwohl man zunächst davon ausgehen könnte, dass durch niedrigere Preise höhere Verkaufsziffern erreicht werden können, verkaufen sich Markenprodukte in der Regel besser als ihre No-Name-Konkurrenz. Denn eine Marke ist mehr als ein Produkt:

- Eine Marke ist nicht austauschbar. Durch Produktdifferenzierung kann sich die Marke dem Preiskampf entziehen.
- Durch Verbraucherwerbung ein direkter Nachfragesog (Pull-Effect) für ein Produkt oder eine Marke erzielt werden. Dieser muss vom Handel bewältigt werden.
- Mit einer Marke wird ein Mehrwert, ein Zusatznutzen wie etwa Anerkennung, Sicherheit, oder Genuss verbunden. Dieser rechtfertigt einen höheren Preis gegenüber anonymer Massenware.
- Marken helfen beim Aufbau und der Pflege eines festen Kundenstamms und einer guten Wiedererkennung der markierten Produkte.
- Marken helfen, neue Produkte auf dem Markt zu positionieren. Das Image der Dachmarke lässt sich auf die Einführung neuer Produkte transformieren.
- Marken haben Persönlichkeit. So können einzelne Markenprodukte von Krisen der Produktbranche verschont bleiben.

Marken dienen als unternehmerisches Mittel Konsumenten durch Mehrnutzen zu binden und eine Steigerung des Unternehmensprofits zu ermöglichen. Marken können großes Kapital für ein Unternehmen darstellen.

### 2.2.3 Nutzen für den Konsumenten

„Konsumenten kaufen Marken nicht nur, sie finden sie sympathisch, identifizieren sich mit ihnen, finden sie innovativ oder trendy. Denn Marken sind mehr als nur physische Güter, es sind unverwechselbare, in der Psyche des Konsumenten verankerte Vorstellungsbilder von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“ [Meffert 2000, 849] Eine Marke oder das Bild das ein Verbraucher von ihr hat, setzt sich zusammen aus:

- der Persönlichkeit der Marke,
- den mit der Marke verbundenen Vorurteilen und Vorstellungen,
- den kennzeichnenden Merkmalen (Erscheinungsform), die zur Wiedererkennung dienen.

Außerdem erfüllt die Marke weitere, vom Verbraucher eher unbewusst wahrgenommene Vorteile, die eine Kaufentscheidung beeinflussen:

- Die Marke dient als Qualitätsgarantie. War ein Kunde einmal zufrieden mit einer Marke, ist die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs groß.
- Die Marke gibt dem Verbraucher Sicherheit. Er kann und will sich auf sie verlassen und keine Fehler beim Kauf unbekannter Produkte machen.
- Eine erfolgreiche Marke bedarf hoher Kundenzufriedenheit. Verlässlichkeit und Kundenservice sind unerlässlich.
- Marken helfen bei der Entscheidung am Point of Sale (PoS) durch Informationsreduktion. Mit Hilfe der Marke können mehrere Eigenschaften eines Produktes durch ein einfaches Zeichen oder Wort gekennzeichnet werden. Die Marke kann Orientierung in der Informationsflut im Handel bieten.
- Durch die Informationsreduktion helfen Marken dem Verbraucher, Zeit zu sparen und führen zu einem gewohnheitsmäßigen Einkauf.

Experten sehen in den kommenden Jahren eine starke Entwicklung im Bereich der Markenidentifikation. Erfolgreiche Marken bauen eine besondere Beziehung auf, die über die Leidenschaft für zuckerhaltige Getränke, Kräuterschnäpse oder Computer hinausgeht.



Verbraucher bauen Beziehungen mit Marken auf, die nicht rational sondern emotional begründet sind. Verkauft wird nicht mehr das Produkt, verkauft werden Geschichten, Faszination, Ikonen, Kulte und Träume. Angelehnt an das innige Verhältnis innerhalb einer Familie wird dieses Phänomen als Lovemarks-Effekt beschrieben. [vgl. Roberts 2008, 82-88]

### 2.3 Das Unternehmen als Marke

„Die Unternehmensmarke ist ein in den Köpfen der Anspruchsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen. Die systematische Führung der Unternehmensmarke oder Corporate Brand wird als Corporate Branding bezeichnet.“ [Meffert/Bierwirth 2001, 6]

Die Marke eines Unternehmens gehört zu seinen wichtigsten Vermögensgegenständen. So macht bei vielen Global Playern wie etwa Coca Cola der geschätzte Wert der Marke über die Hälfte des gesamten Unternehmenswertes aus.

„Sollte Coca Cola durch eine Katastrophe alle produktionsrelevanten Vermögenswerte verlieren, würde der Konzern [überleben]. Sollten indessen alle Konsumenten einen plötzlichen Gedächtnisverlust erleiden und alles vergessen, was mit Coca Cola zusammenhängt, würde der Konzern Pleite machen.“ [Rangaswamy/Burke/Olivia 1993, 61-75]

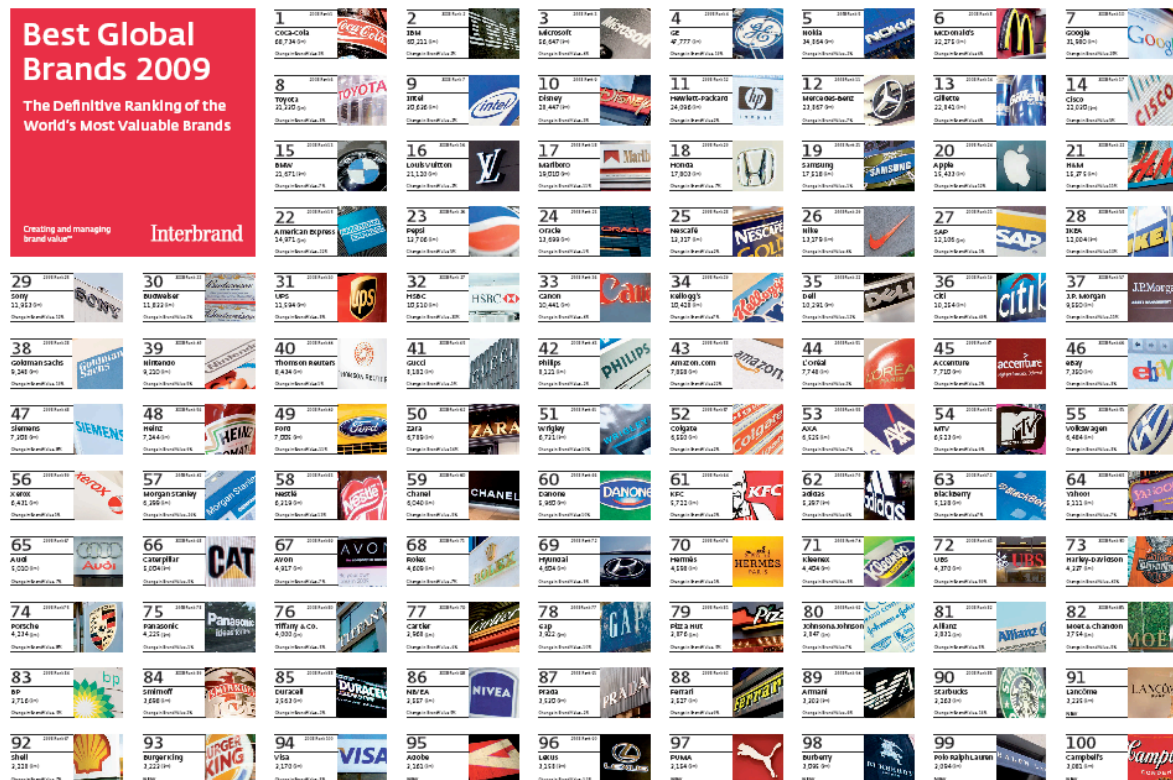


Abbildung 1: Die erfolgreichsten Marken 2009

Quelle: [http://www.interbrand.com/BGB09/BGB2\\_POSTER\\_FRONT.pdf](http://www.interbrand.com/BGB09/BGB2_POSTER_FRONT.pdf) (06.01.2010)

Einige große Unternehmen wie Coca Cola (68,7 Milliarden US-Dollar (US\$)), IBM (60,2 Milliarden US\$), Microsoft (56,6 Milliarden US\$), der Finnische Elektronikriese Nokia (34,8 Milliarden US\$) oder die Fastfoodkette McDonalds (32,3 Milliarden US\$) gehören nach Interbrand bereits seit Jahren zu den wertvollsten Marken der Welt.

Vor allem IT- und webbasierte Unternehmen wie etwa Apple mit einem Zuwachs von 12 Prozent auf 15,5 Milliarden US\$ oder Amazon.com mit einem Zuwachs von 22 Prozent auf fast 8 Milliarden US\$ im Vergleich zum Vorjahr sind besonders vielversprechende Marken der Zukunft. Besonders bemerkenswert ist hier der Suchmaschinenanbieter Google, der im Jahr 2005 mit einem direkten Einstieg auf Platz 35 und einem Markenwert von circa 8,5 Milliarden US\$ in die Liste der Best Global Brands einstieg. In nur vier Jahren steigerte sich der Wert der Marke um fast 380 Prozent auf fast 32 Milliarden US\$ und Google rangiert nun nach Einschätzung der Experten als siebtwertvollste Marke der Welt [Interbrand 2009].

Rang	Marke	Herkunft	Geschäftsfeld	Markenwert in Mrd.-US\$	+/- (vgl. zu 2008 in %)
1.	Coca-Cola	USA	Getränkeindustrie	68,743	+ 3 %
2.	IBM	USA	IT	60,211	+ 2 %
3.	Microsoft	USA	IT	56,647	- 4 %
4.	GE	USA	Technologie	47,777	- 10 %
5.	Nokia	Finnland	Unterhaltungselektronik	34,864	- 3 %
6.	McDonalds	USA	Restaurants	32,275	+ 4 %
7.	Google	USA	Web-Dienste	31,980	+ 25 %
8.	Toyota	Japan	Automobile	31,330	- 8 %
9.	Intel	USA	IT	30,636	- 2 %
10.	Disney	USA	Medien & Unterhaltung	28,447	- 3 %
11.	HP	USA	IT	24,096	+ 2 %
12.	Mercedes-Benz	Deutschland	Automobile	23,867	- 7 %
13.	Gillette	USA	Körperpflege	22,841	+ 4 %
14.	Cisco	USA	IT	22,030	+ 3 %
15.	BMW	Deutschland	Automobile	21,671	- 7 %
16.	Louis Vuitton	Frankreich	Luxusgüter	21,120	- 2 %
17.	Marlboro	USA	Tabak-/Genussmittel	19,010	- 11 %
18.	Honda	Japan	Automobile	17,803	- 7 %
19.	Samsung	Korea	Unterhaltungselektronik	17,518	- 1 %
20.	Apple	USA	IT	15,433	+ 12 %

**Tabelle 1: Die 20 erfolgreichsten Marken der Welt**

Quelle: Eigene Darstellung nach [www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx?langid=1003](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1003) (6.1.2010)

## 2.4 Markenführung

### 2.4.1 Ansätze der Markenführung

In Deutschland spielt die Markierung von Waren seit Mitte des 19. Jahrhunderts eine immer größere Rolle. Erst durch die Industrialisierung und die damit verbundene Massenproduktion verloren Unternehmen den direkten Kontakt zu ihren Kunden und Marken wurden zum Instrument der Herkunftskennzeichnung. Während der kontinuierlichen Veränderung der Marktbedingungen änderte sich auch das Verständnis sinnvoller Markenführung:

<b>Ansatz der Markenführung</b>	<b>Markenverständnis</b>	<b>Situation und Markennutzen</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>
Instrumenteller Ansatz (50er Jahre)	Marke als Merkmalskatalog	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrung des Kontakts zwischen Herstellern und Konsumenten trotz Verlust der persönlichen Geschäftsbeziehungen</li> <li>Vergrößerter Einfluss der Hersteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prägnante Markierungs- &amp; Verpackungsgestaltung</li> <li>Zuverlässige, hohe Qualität</li> <li>Hoher Bekanntheitsgrad durch Werbung</li> <li>Preisgleichheit und Verfügbarkeit im Handel</li> </ul>
Funktionsorientierter Ansatz (60er Jahre)	Angebotsbezogenes Markenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitätsorientierte Markenprofilierung</li> <li>Festigung der Marktposition trotz wirtschaftlicher Rezession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientiert am instrumentellen Ansatz, zusätzlich: Marktforschung, Produktentwicklung, Preis- und Distributionspolitik</li> <li>Vertrieb</li> <li>Marketingfunktionen als Wettbewerbsfunktionen</li> </ul>
Wettbewerbsorientierter Ansatz (70/80er Jahre)	Nachfragerbezogenes Markenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktsättigung und wachsende Preissensibilität machen den Handel zu „gate-keepern“</li> <li>Profilierung der Marke trotz Verlust wichtiger Differenzierungskriterien (z.B.: Innovation, Qualität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Werbe- &amp; Marketingformen (z.B. Sponsoring/Event)</li> <li>Wahrnehmung der Marke durch den Konsumenten als Erfolgskriterium löst andere Erfolgsfaktoren ab</li> </ul>
Imageorientierter Ansatz (80/90er Jahre)	Verhaltensbezogenes Markenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untersuchungen/Studien zur gezielten Gestaltung des Markenimages</li> <li>Überbetonung methodischer Aspekte, fehlende Eingliederung &amp; Abstimmung der Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielgerichtete Beeinflussung des durch die Verbraucher wahrgenommenen Markenimages</li> </ul>
Strategieorientierter Ansatz (80/90er Jahre)	Technokratisches Markenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklung des imageorientierten Ansatzes zur Beseitigung von Integrationsdefiziten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination der absatzorientierten Maßnahmen als zentrale Aufgabe der Unternehmensführung</li> </ul>
Psychologischer Ansatz (90er Jahre)	Marke als sozialpsychologisches Phänomen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markendifferenzierung trotz zunehmender Qualitätshomogenität, Globalisierung und Modularisierung von Bauteilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wandel von Produktmarken zu Dachmarkenstrategien zur Verlagerung von Verantwortung und Garantien</li> </ul>
Identitätsorientierter Ansatz	Vertrauensbasiertes Markenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximierung des Markenwertes zur Kompensation von Merkmalserosion (Ressourcen- und Kompetenzgleichheit)</li> <li>Ökonomische Relevanz starker Markenidentität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau einer intensiven Marken-Kunden-Beziehung</li> </ul>

**Tabelle 2: Ansätze und Entwicklung der Markenführung**
**Quelle: In Anlehnung an Meffert 2005, 22-32**

## 2.4.2 Identitätsorientierte Markenführung als Grundlage des Community Building

Die identitätsorientierte Markenführung eignet sich auf Grund ihrer identitätsorientierten Zielsetzung am Besten als Grundlage des Community Buildings. Der Aufbau einer Markencommunity soll vor allem der Kundenbindung dienen und zur Identifikation des Kunden mit der Marke und den damit verknüpften Werten beitragen.

Eine Marke, die bereits vor der Entstehung einer Brand Community über eine emotional wahrgenommene Differenzierung von den Konkurrenzprodukten verfügt, erleichtert den Aufbau und die Führung einer Community.

Zur erfolgreichen identitätsorientierten Markenführung gehört eine klare Herausstellung der individuellen Markenmerkmale und ein individueller Markencharakter. Eine Brand Community gründet sich auf diese individuellen Identitätsmuster. Dabei kann eine Community gezielt als strategisches Mittel zur Kundenbindung von Seiten des Unternehmens gegründet werden oder von den Konsumenten selbst ins Leben gerufen werden.

Jedes Agieren der Marke innerhalb und außerhalb der Gemeinschaft sollte hierbei den Markencharakter ausstrahlen und auf die identitätsorientierten Grundlagen der Markenführung zugeschnitten sein oder aufbauen.

## 2.5 Marketingkommunikation für Marken

### 2.5.1 Kommunikationsziele

Zentrale Kommunikationsziele beim Branding-Prozess sind vor allem Aufbau und Pflege der Markenbekanntheit und des Markenimages.

Beim Aufbau der Markenbekanntheit gilt es zunächst, eine Marke öffentlich zu thematisieren und sie so idealerweise zum „Top of Mind“ zu machen, sie zumindest aber als eine von der Zielgruppe wahrgenommene Alternative zu etablieren. Je nach Produkt variiert die Bedeutung von aktiver und passiver Markenbekanntheit. Aktive Markenbekanntheit bedeutet, dass eine Marke frei und ungestützt erinnert werden kann, was auch als Markenrecall beschrieben wird. Eine hohe aktive Markenbekanntheit gewinnt vor allem bei abstrakten Gütern wie etwa Versicherungen oder Vermögensanlagen an Bedeutung, da diese einen hohen Recallwert bei den Verbrauchern voraussetzen.

Eine aktive Markenbekanntheit ist immer dann von besonderer Wichtigkeit, wenn die eigentliche Kaufentscheidung nicht an den Point of Sale gekoppelt ist. So ist es für Vermögens- oder Versicherungsdienstleister wichtig, über eine hohe aktive Markenbekanntheit zu verfügen, damit man bei der Überlegung oder der Anfrage des potentiellen Kunden für eine Versicherung oder Vermögensanlage überhaupt zu den in Erwägung gezogenen Anbietern gehört.

Passive Markenbekanntheit ist dagegen besonders bei konkreten Produkten wichtig, deren Kaufentscheidung direkt am Point of Sale getroffen wird. Ihre Markenbekanntheit bezieht sich auf das Wiedererkennen einer Marke direkt am Point of Sale, also in dem Moment der Kaufentscheidung und wird auch als Markenrecognition bezeichnet. Gerade für diese Marken ist ein hoher Wiedererkennungswert von Verpackungs- und Produktdesign existenziell, um eine Wiedererkennung durch den Verbraucher zu gewährleisten [vgl. Rossiter/Percy 2005, 631-646].

### 2.5.2 Leistungsfähigkeit

Um die Leistungsfähigkeit verschiedener Kommunikationsmuster einschätzen zu können, ist zunächst die genaue Analyse der anzusprechenden Zielgruppe von Bedeutung. Bei einer breit gestreuten, dispersen Zielgruppe zeigen sich so beispielsweise Massenmedien und klassische Werbeformen als kostengünstige Möglichkeit, in kurzer Zeit ein möglichst großes Publikum anzusprechen und so schnell eine große Markenbekanntheit aufzubauen [vgl. Esch 2008, 274f].

Ist die Zielgruppe dagegen klar zu benennen und deutlich abgrenzbar, kann durch persönliche Kommunikation eine tiefere und schnellere Markenbindung der Verbraucher erreicht werden.

Die Auffassungen, mit welcher Frequenz und Quantität die Markenkommunikation erfolgen muss, um von den Konsumenten erlernt zu werden, variieren dabei erheblich. Der sogenannte Wear-In-Effekt (Zeitraum bis zum erstmaligen Erlernen einer Kommunikationsbotschaft) [vgl. Abbildung 2] ist von einer ganzen Reihe von Faktoren abhängig, die in der klassischen Werbung als AIDA-Modell bezeichnet werden.

Das Modell beschreibt die Abhängigkeit der Werbewirksamkeit von den Faktoren **Awar-**  
**ness**, **Interest**, **Desire** und **Action**. Je stärker diese Faktoren auf den jeweiligen Konsumenten zutreffen, desto schneller und dauerhafter erfolgt das Einprägen der Werbebotschaft und dem damit aufzubauenden Markenimage.

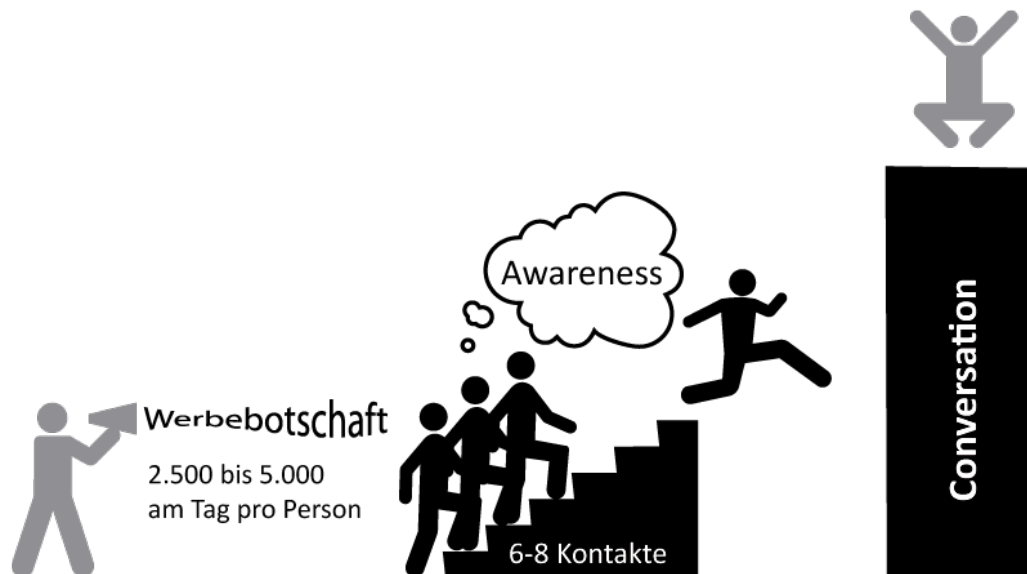


Abbildung 2: Wear-in-Effekt

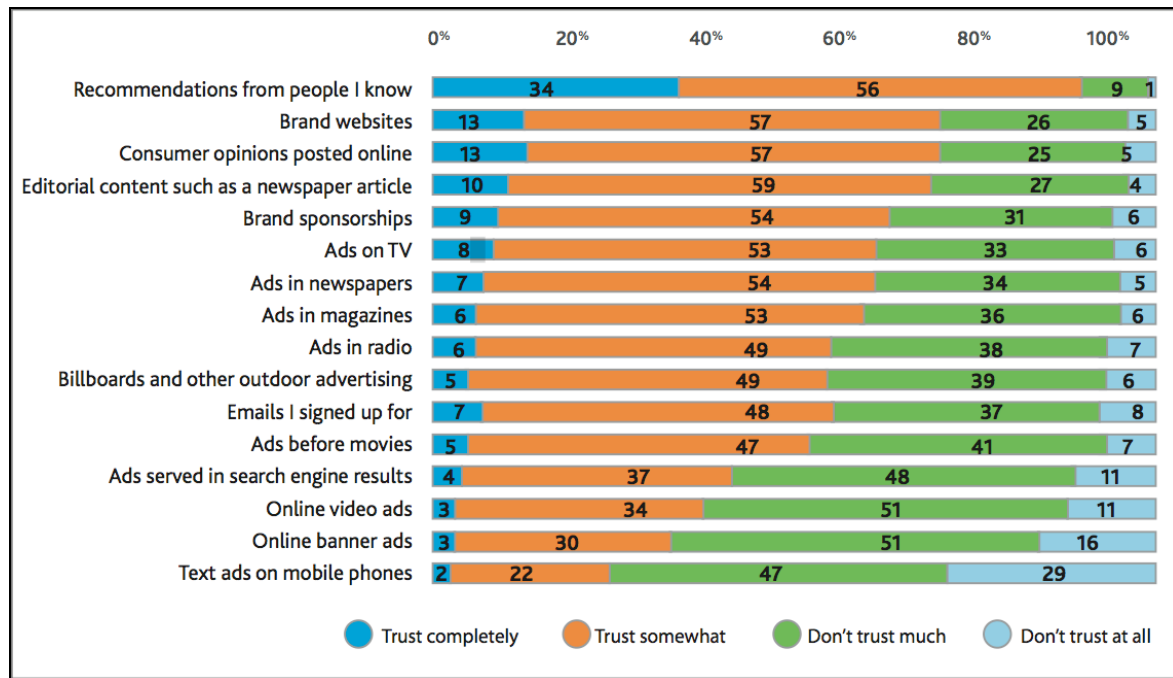
Quelle: <http://www.slideshare.net/sazza/web20-grundlagen-presentation> (08.01.2010)

Ausschlaggebend für Erfolg und Intensität der Markenkommunikation sind also vor allem:

- Das Involvement der Zielgruppe: Je stärker die Zielgruppe involviert ist, desto interessierter ist sie an der Markenkommunikation und nimmt auch textliche und fachliche Informationen auf.
- Die Art des Kontaktes: Persönliche Kontakte wirken grundsätzlich stärker als mediale Kontakte.
- Die Aktivierungsstärke des Kommunikationsmittels: Je aufmerksamkeitsstärker und origineller Kommunikation gestaltet ist und je besser die Marke in diese integriert ist, desto schneller und besser prägt sie sich ein.
- Die Intensität des Empfindens: Je erlebbarer eine Marke wird und je stärker der Verbraucher mit ihr in Kontakt kommen kann, desto besser prägt sie sich ein.
- Das Konkurrenzumfeld: Je größer und intensiver das Konkurrenzumfeld ist, desto mehr Kontakte der Markenkommunikation sind nötig, um die Marke gegenüber anderen Wettbewerbern zu positionieren.

## 2.6 Innovative Kommunikationsinstrumente im Marketing Mix

Durch zunehmende Globalisierung und gleichzeitig nahezu vollständige Marktsättigung nimmt das Aufkommen klassischer Werbung zu Beginn der 90er Jahre noch schneller zu als zuvor. Dadurch kommt es zu starker Abnutzung der Werbung durch zunehmendes Abstumpfen der Verbraucher [vgl. Abbildung 2]. Bei 2500 bis 5000 Werbebotschaften, die täglich auf den Verbraucher treffen, verlieren einzelne Werbebotschaften ihre Wirkung.



**Abbildung 3: Vertrauen in Werbung nach Werbekanälen 2009**

Quelle: <http://de.nielsen.com/pubs/documents/NielsenTrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>  
(14.01.2010)

Seit Ende des zwanzigsten Jahrhunderts spielen die sogenannten Below-the-Line-Maßnahmen (BtL) eine immer größere Rolle auf dem Kommunikationsmarkt. Die besondere Wirksamkeit der innovativen Kommunikationsformen liegt vor allem darin, dass sie vom Verbraucher häufig nicht als Werbung erkannt werden. Gerade mit zunehmender Nutzung des Internets hat sich die Zahl der Kommunikationsbotschaften erheblich gesteigert. Die sogenannte „Bannerblindness“ beschreibt das Ausblenden von offensichtlichen Werbebotschaften aus dem wahrgenommenen Umfeld des Konsumenten.

Ganze 98 Prozent der Botschaften gehen so ungenutzt am Verbraucher vorbei [vgl. Esch 2008, 30]. Auch die „klassischen“ BtL-Maßnahmen wurden in den vergangenen Jahren so inflationär gebraucht, dass die Zielgruppe immer unempfindlicher wird.



Das größte Vertrauen genießen laut Nielsen Trustbarometer [vgl. Abbildung 3] Empfehlungen durch Freunde und Bekannte. Auch Unternehmenswebseiten erfreuen sich mit 70 Prozent eines sehr großen Vertrauens der Verbraucher [vgl. Nielsen Trustbarometer]. Die Kombination der Community-Aspekte mit dem Vertrauen in Unternehmenswebsites ist bereits eine erste Erklärung für den großen Erfolg von Brand Communities. Auch die Empfehlungen von Multiplikatoren gewinnen immer größere Bedeutung.

Besonders wichtig für den Marketingerfolg ist die Integration der Marketingmaßnahmen in das Gesamtbild der Marke. Durch die Flut von Kommunikationsbotschaften und angepriesenen Produkteigenschaften wird dem Konsumenten die Kaufentscheidung nicht erleichtert, sondern es kommt zu Desorientierung und Verwirrung. Positiv herausstechen kann eine Marke hier nur, wenn der Marketing-Mix ideal auf das Wesen der Marke sowie auf die Bedürfnisse und emotionalen Werte ihrer Kunden abgestimmt ist. Dabei muss für jede Marke ihr individueller Mehrwert definiert werden. Dieser muss in ein sinnvolles Gleichgewicht aus klassischen und innovativen Marketingmaßnahmen eingebettet werden.

Art der Kommunikation	Above-the-Line	Below-the-Line
Kommunikationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Print-Werbung</li> <li>• TV-Werbung</li> <li>• Hörfunk-Werbung</li> <li>• Kino-Werbung</li> <li>• Außen-Werbung</li> <li>• Banner- und PopUp-Werbung im Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsförderung (Sales Promotion)</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations</li> <li>• Direkt-Marketing</li> <li>• Sponsoring/Event-Marketing</li> <li>• Messen/Ausstellungen</li> <li>• Virales Marketing</li> <li>• Gewinnspiele</li> <li>• Sampling</li> <li>• Product Placement</li> <li>• Mobile Communication</li> <li>• Sensation Marketing</li> <li>• Web-Communities</li> </ul>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massenwirksamkeit</li> <li>• geringer organisatorischer Aufwand</li> <li>• schnelle Übermittlung von Kernbotschaften</li> <li>• hohe Anzahl von Repeats möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direkter Kontakt</li> <li>• persönliche Ansprache</li> <li>• zielgruppenspezifische Ansprache</li> <li>• geringe Kosten</li> <li>• relativ wenige Repeats nötig</li> <li>• hohes Interaktionspotential/ Involvement</li> <li>• Emotionalisierung</li> <li>• Nutzung von Multiplikatoren</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Kosten</li> <li>• hohe Anzahl von Repeats nötig</li> <li>• hohe Abnutzung</li> <li>• Consumer Confusion</li> <li>• Wenig Identifikationsfläche für Verbraucher</li> <li>• geringe Emotionalisierung</li> <li>• geringe „Uniqueness“</li> <li>• hohe Austauschbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher organisatorischer Aufwand</li> <li>• meist nur beschränkte/kleine Zielgruppe angesprochen</li> <li>• fehlende Massenwirksamkeit</li> <li>• häufig keine Repeats möglich</li> </ul>

**Tabelle 3: Kommunikationsmaßnahmen**
**Quelle: Eigene Darstellung**

## 2.7 Kultmarken

### 2.7.1 Definition Kultmarke

Der Begriff der „Kultmarke“ hat ähnlich wie der Begriff „Marke“ keine allgemeingültige Definition. Da Kultmarken eine besondere Stellung in der Marketing- und Kommunikationswirtschaft haben, wird die Definition seit 1996 immer wieder versucht:

Autor	Jahr	Definition
Carr	1996	„Cult brands have charisma that is off the chart.“
Spriwald	2003	„Kultmarken zeichnet die Authentizität und die Resistenz gegenüber schnelllebiger Moden der jeweiligen Zeit aus.“
Schmeh	2004	„[...] ist ein Kultobjekt eine Sache, die von irgendwelchen Menschen in einer Form verehrt wird, die nach rationalen Gesichtspunkten nicht gerechtfertigt ist. Bei dieser Sache kann es sich um [...] ein Produkt [...] handeln.“
Nitschke	2005	„Wenn Kult also eine Glaubensfrage ist, sind Kultmarken die Apostel: Vertreter einer Weltanschauung, Botschafter einer Lebenseinstellung, Sinnstifter im babylonischen Chaos.“

**Tabelle 4: Definitionen zu Kultmarken**

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Peter, D./Schlecht, T. 2009, 13

Deutlich wird das Wesen und die Bedeutung von Kultmarken auch durch die Einordnung in Markenkategorien:

1. Bei den sogenannten **Handelsmarken** steht der praktische Mehrwert des Produkts im Vordergrund.
2. Bei den sogenannten **Markenartikeln** steht der emotionale Zusatznutzen wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Sicherheit im besonderen Interesse des Verbrauchers.
3. **Kultmarken** bieten nicht nur die emotionalen Zusatznutzen normaler Markenartikel, sondern darüber hinaus ein bestimmtes Lebensgefühl, Zugehörigkeit und ein besonderes Identifikationsangebot für den Verbraucher.

„Eine Kultmarke ist eine Marke mit charismatischem Charakter, die von einer Gruppe Konsumenten umgeben ist. Die Konsumenten dieser Gruppe weisen eine starke Hingabe zu dieser Marke auf. Die Konsumenten verehren die Ideen und Grundsätze der Marke, die sich wesentlich von jenen der Konkurrenzmarken unterscheiden.“ [Peter/Schlecht 2009, 14]

### 2.7.2 Kriterien einer Kultmarke

Um eine Marke als „Kultmarke“ zu verifizieren, bedarf es der Festlegung von Kriterien, die eine Kultmarke unzweifelhaft als solche identifizieren.

Als Kriterien für Kultmarken können dienen:

- Kultmarken bieten Identifikation in einer Kultgemeinde (Brand Community).
- Kultmarken dienen dem Ausdruck einer bestimmten Lebenseinstellung und Geisteshaltung.
- Die Kombination und Kommunikation von Tradition und Trendsetting muss funktionieren. Die Markengeschichte soll Grundstein der Marke sein, ohne dieser ein biederes oder zu konservatives Bild zu verleihen.
- Das Image der Marke muss trotz Innovationen und Trendsetting beständig sein, um Kunden/Community Mitglieder nicht zu verunsichern und abzuschrecken.
- Die „Uniqueness“ (Einzigartigkeit) des Erscheinungsbildes der Marke ist wichtiges Kriterium. Außergewöhnliches und einzigartiges Design stärken die Abhebung der Marke von Konkurrenzprodukten.

Darüber hinaus lassen sich Kultmarken in drei Kategorien unterteilen die sich hinsichtlich ihres Aufbaus unterscheiden [vgl. Peter/Schlecht 2009, 20]:

- Die Klassiker: lange, traditionsreiche Historie, große Zuverlässigkeit, starke emotionale Bindung  
(z.B.: Harley-Davidson)
- Die Retros: bauen stark auf Tradition und Historie, erleben ein Comeback  
(z.B.: Afri Cola)
- Die Freaks: junge Kultmarken, provokantes und innovatives Auftreten  
(z.B.: Red Bull)

Geschichte, Kreativität, Exklusivität, Mythos und Irrationalität sind bei allen Kultmarken von Bedeutung.

### 2.7.3 Entwicklung von Kultmarken

Kultmarken zeichnen sich vor allem durch die Verschmelzung ihrer Persönlichkeit mit der Persönlichkeit des Konsumenten aus. Um diese Verschmelzung zu ermöglichen, muss eine gemeinsame Basis zwischen beiden Akteuren gewährleistet sein. Diese kann auf Grundwerten, Weltanschauungen oder Lebensstilen basieren.

Der Aufbau von Kultmarken ist besonders dann erfolgversprechend, wenn eine kleine, möglichst genau abgegrenzte Gruppe von Konsumenten angesprochen wird. Je größer die Identifikation des Konsumenten mit den Markenwerten ist, umso schneller und tiefer wird die Bindung aufgebaut.

Kern der Kultmarke ist eine klare und sehr authentische Markenpersönlichkeit, die sich in allen öffentlichen Auftritten der Marke wiedererkennen lässt. Die Ansprache durch die Marke zielt nicht auf Kunden, sondern auf Mitglieder der Markengemeinschaft. Erfolgreiche Kultmarken sind für ihre Anhänger kein Produkt, sondern ein „Glaubenbekenntnis“. Sie geben ihren Anhängern die Möglichkeit, sich selbst über die Zugehörigkeit zur Markencommunity zu definieren und erreichen so bei ihren Anhängern unvergleichbar große Loyalität, Treue und Preisbereitschaft [vgl. Peter/Schlecht 2009, 19-27].

### **3 Brand Communities**

#### **3.1 Definition**

Bei einer Brand Community handelt es sich um eine Gemeinschaft, „bei der eine Marke den zentralen Fokus eines organisierten, sozialen Netzwerkes bildet“ [Gabler Wirtschaftslexikon].

Die Mitglieder von Brand Communities nutzen meist virtuelle Kommunikationsformen, um untereinander zu kommunizieren. Auch reale Treffen der Community-Mitglieder dienen dem Zusammenhalt der Gemeinschaft. Darum treten Brand Communities meist als Mischform aus virtueller und physischer Gemeinschaft auf. Die Gemeinschaften können sowohl vom Unternehmen als auch von Kunden initiiert werden. Bei kundeninitiierten Communities ist die Einflussnahme vom Unternehmen eher beschränkt. Durch Unterstützung der Community durch das Unternehmen, z.B. Weitergabe spezifischer Informationen, wird versucht einen positiven Einfluss zu nehmen. Brand Communities lassen sich durch das Internet aufbauen [vgl. Gabler Wirtschaftslexikon]. Risiko für das Unternehmen ist, dass Brand Communities nicht gezielt gesteuert werden können. Beispiele für erfolgreiche Brand Communities sind die Harley Davidson Owners Group (HOG) und die Jägermeister Community.

#### **3.2 Aufbau und Führung**

Wichtigste Voraussetzung zum Aufbau einer erfolgreichen Brand Community ist die Übereinstimmung der Wertevorstellungen der Konsumenten mit denen der Marke. Das Produkt selbst tritt für die Gemeinschaft hinter die subjektive Wahrnehmung der Marke zurück. Wichtige Grundsteine sind Vertrauen in die Marke und ihre Markenbotschaften. Unternehmen, die eine erfolgreiche Markencommunity aufbauen wollen müssen „sich zuerst ihrer eigenen Botschaften und Werte vergewissern, mit denen sie die Werte der Konsumenten erreichen wollen. Denn über diese Werte lassen sich nachhaltige Bindungen erreichen“ [Baumgartner 2007, 23].

Die Marke muss beim Konsumenten Begehrlichkeit auslösen und Identifikationsangebote bieten. Statt um den Nutzen des Produkts geht es um den Mehrwert für den Kunden.

Entscheidend für die erfolgreiche Interaktion zwischen Marke und Brand Community sind hierbei vor allem Dauerhaftigkeit, Bedürfniserfüllung und Identifikation [vgl. Baumgartner 2007, 138f].

### 3.3 Nutzen

Durch zunehmende Abnutzung und Inflation kommunikativer Maßnahmen herrscht für Markenprodukte eine schwierige Situation, um ihre Werte dem Konsumenten nahe zu bringen. Die Auflösung herkömmlicher Zielgruppen und Milieus erschwert die zielgerichtete Konsumentenansprache zusätzlich.

„Die traditionelle Business-to-Consumer-Kommunikation weicht heute einer Business-to-Network-Kommunikation.“ [Baumgartner 2007, 10]

Die Konsumenten wollen eine individuelle, möglichst persönliche Ansprache. Deswegen sind Brand Communities von der allgemeinen Inflation kommunikativer Maßnahmen kaum betroffen. Die Identifikation mit der Marke ist hier so stark, dass die kommunikativen Maßnahmen des Unternehmens anders aufgenommen und bewertet werden als ähnliche Maßnahmen anderer Unternehmen. Baumgartner beschreibt dazu „die vier I's“, mit denen sich der Geist und somit auch die Erfolgsaussichten von Markenidentifikation messen lassen [vgl. Baumgartner 2007, 11]:

- independent
- informed
- involved
- individualistic

Je stärker ein Konsument diese „I's“ in einer Marke wiederfindet, desto höher ist sein Interesse an ihr, und umso leichter dringt die Marke zu ihm durch. Konsumenten kaufen nicht nur das Produkt, sondern eine Philosophie, eine Geschichte, einen Lifestyle oder eben die Mitgliedschaft in einer Community und damit Gruppenzugehörigkeit.

Eine Brand Community kann dazu dienen alte oder festgefahrene Kommunikationsmuster einer Marke aufzubrechen. Den Community-Mitgliedern Mitgestaltungsmöglichkeiten zu bieten erhöht nicht nur die Bindung zur Marke, sondern kann auch frischen Wind in strategische Planungsprozesse bringen.

Gerade durch die Auflösung oder den Wertverlust traditioneller Gemeinschaften (wie Familie, Herkunft, Religion) gewinnen Markengemeinschaften eine immer größere Bedeutung. Das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und die Identifikation mit den Markenwerten dient dem Konsumenten dazu, sich selbst innerhalb der Gesellschaft zu definieren.



## **4 Corporate Social Responsibility (CSR): Kommunikation in kritischer Öffentlichkeit**

### **4.1 Werteorientierung in der Alkoholindustrie**

Wie kaum ein anderer Industriezweig steht die Alkoholindustrie gemeinsam mit der Tabakindustrie im Zugzwang, sich öffentlich zur Verantwortung für ihre Produkte und deren Vertrieb zu bekennen. Corporate Social Responsibility stellt für diese Unternehmen anders als in vielen anderen Industriezweigen kein freiwilliges „PR-Schmankerl“ dar, sondern ist fundamental für jede Kommunikationsmaßnahme, sei sie intern oder extern.

In Social Reports werden vor allem die Grundsätze „maßvoller Genuss“, „verantwortungsbewusster Umgang“, „Jugendschutz“ und „Prävention“ groß geschrieben. Dies kann sowohl in unternehmensinternen als auch in unternehmensübergreifenden Reports, wie etwa in dem Grundsatzpapiers des Bundesverbands der deutschen Spirituosenindustrie und -importeure e.V. (BSI), erfolgen. Nicht zuletzt um ein seit langem von Jugendschützern und anderen Gegnern der Alkoholindustrie gefordertes und auch in der politischen Diskussion immer lautender werdendes Werbeverbot für alkoholhaltige Getränke zu umgehen, wird hier immer wieder betont, dass „staatliche Reglementierungen und Verbote [...] bei der Vorbeugung und Bekämpfung des missbräuchlichen Konsums alkoholhaltiger Getränke nicht zielführend [sind]“ [Grundsatzpapier BSI, 2007].

Stattdessen soll eine breite Palette an Aktionen, wie etwa „Drivers Corner“ von Bacardi, zu Information, Aufklärung und Verhaltensänderung beitragen. So soll laut BSI-Grundsatzpapier der mündige Bürger im Fokus der Präventionsmaßnahmen stehen, der über Vor- und Nachteile des Produktes informiert ist und eine freie und eigenverantwortliche Entscheidung treffen kann. Der Jugendschutz gilt als besonders heikles Thema. Deswegen verpflichten sich der BSI und seine Mitglieder, aber auch einzelne Unternehmen, sich sowohl im Vertrieb als auch mit kommunikativen Maßnahmen ausschließlich an Personen über 21 zu richten und Alkohol nicht als Mittel zur Problembewältigung oder als gesundheitsfördernd zu kommunizieren.

Die Gemeinschaft der Hersteller alkoholhaltiger Getränke arbeitet eng mit dem Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V. (ZAW) zusammen und einigte sich 1976 auf „Freiwillige Verhaltensregeln für die Werbung mit alkoholhaltigen Getränken“.

Einige Beispiele zu den Inhalten:

- Kinder und Jugendliche dürfen nicht zum Konsum von alkoholhaltigen Getränken motiviert werden. Auf kommerzielle Kommunikation in Kinder- und Jugendvereinen, sowie im direktem Umfeld von Schulen und Jugendhäusern wird genauso verzichtet wie auf die Nutzung von Medien die vor allem Personen unter 18 ansprechen.
- Die Kommunikation alkoholhaltiger Getränke darf keine Verbindung zwischen Gesundheitsförderung oder Heilung und Alkoholkonsum darstellen. Die gesundheitsgefährdende Wirkung von Alkohol darf außerdem nicht herabgespielt oder verzerrt wiedergegeben werden.
- Alkohol darf in der kommerziellen Kommunikation nicht den Eindruck erwecken als sei er Förderer für gesellschaftliche Akzeptanz oder sexuellen Erfolg. Die Darstellung von Alkoholkonsum muss sich auf verantwortungsvollen Genuss beschränken und darf nicht den Eindruck vermitteln als sei übermäßiger Konsum akzeptabel.

[vgl. Verhaltensregeln ZAW]

Liegt eine berechtigte Beschwerde gegen eine Werbemaßnahme vor, die diesen Verhaltensregeln widerspricht, wird der Werbetreibende zur Änderung oder Einstellung aufgefordert. Andernfalls erfolgt eine öffentliche Rüge.

Die Alkoholindustrie übernimmt aber nicht die alleinige Verantwortung: Auch Erziehungsberechtigte, Pädagogen, Politik, Handel, Gastronomie u. a. sollen laut BSI mit der Industrie und Importeuren von alkoholhaltigen Getränken gemeinsam Verantwortung übernehmen.

## 4.2 Gefahren und Risiken

2009 waren in der Bundesrepublik ca. 1,3 Millionen Menschen alkoholabhängig. Bei weiteren zwei Millionen Menschen lag Alkoholmissbrauch vor [vgl. Bundesregierung]. Allein 2005 starben mehr als 16 000 Menschen in Deutschland an Alkoholkonsum und dessen Folgen [vgl. Statistisches Bundesamt]. In einer Studie der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) von 2007 geben 26 Prozent der Jugendlichen zwischen 12 und 17 Jahren an mindestens einmal monatlich fünf Gläser oder mehr an einem Tag zu trinken [vgl. Studie BzgA].

Besonders das übermäßige Trinken, das in den letzten Jahren zu einer Art Sport oder Gruppenbeschäftigung geworden ist macht Gesundheitsexperten Sorge. Die Wissenschaft geht davon aus, dass die Gesundheitsschädigung hierdurch als wesentlicher ernster einzuschätzen ist als durch einen mengenmäßig gleich hohen, aber gleichmäßiger verteilten Genuss [vgl. Gmel/Rehm/Knutsche 2003, 110].

Besonders gefährlich ist der Alkoholkonsum aber vor allem deswegen, weil er als legale Droge gesellschaftliche Akzeptanz genießt und darüber hinaus fester Bestandteil gesellschaftlichen Zusammenseins ist. Alkohol wird von vielen, trotz der alarmierenden Zahlen, „nicht als gesundheitsgefährdende Ware, sondern als bequemer Befriediger elementarer Bedürfnisse nach Anerkennung, Sexualität, Festlichkeit, Echtheit usw.“ anerkannt [Schneider 1987, 194].

### 4.3 Stakeholdermanagement

Unternehmen und Organisationen werden mit Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen (Stakeholder) konfrontiert. Oft sind die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen untereinander konfliktär und erschweren so die Herausforderungen an die Stakeholderkommunikation und das Management. Die Unternehmen, die hinter Marken stehen, geraten immer mehr in den Fokus öffentlichen Interesses. Dadurch nimmt die Bedeutung für die Kommunikation zu mit den Anspruchsgruppen zusammenzuarbeiten und ihre Erwartungen in planerische Prozesse einzubeziehen [vgl. Giske/Heinrich 2005, 106].

Da Monitoring und Management der verschiedenen Stakeholder für jedes Unternehmen spezifisch erfolgen muss, werden im Folgenden einige für die Spirituosenindustrie typische Anspruchsgruppen genannt:

Stakeholder	Beispiele	Interessen
Kunden	Endverbraucher	Risikoaufklärung, hohe Qualität, Produktsicherheit, zuverlässiger Service, moderater Genuß, verantwortungsvoller Konsum
Mitarbeiter	Management, Vertrieb, Produktion	Motivation, Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen, Selbstverwirklichung, Identifikation
Handel & Gastronomie	Hotels, Restaurants, Einzelhandel, DeHoGa, DBU	Vertragstreue, positives Markenimage, Liefersicherheit, Verantwortung, Qualitätssicherheit, Schulungen und Weiterbildung
Industrie	BSI, ZAW, FASPO	Zusammenarbeit, Verbandsvertretung, Lobbying, Selbstkontrolle versus Werbeverbote
Kritiker/Gegner/NGO's	Jugendschutz, Suchtprävention, Gesundheitsorganisationen, Sozialverbände, BzGA, DHS, DVR	Verantwortung, Kooperation, Aufklärung, Prävention
Politik und Rechtsprechung	Parteien, Gesetzeslage, Deutscher Bundestag, Bundesdrogenbeauftragte, EU-Verbraucherschutzkommissar, Bundesgesundheitsminister (BGM), Bundesverkehrsminister (BVM)	Lobbying und politische Kommunikation
Medien	lokale, regionale, nationale und internationale Ebene	Versorgung mit Informationen, Transparenz

**Tabelle 5: Stakeholder und ihre Interessen**

**Quelle: Eigene Darstellung**

#### 4.4 Kampagnen gegen Alkohol

Auf Grund der hohen Risiken des Alkoholkonsums steht der Alkoholindustrie eine große Anzahl an Kritikern gegenüber. Auf staatlicher Ebene ist vor allem die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) aktiv gegen Alkoholkonsum. Die aktuelle Kampagne „Na toll!“ soll Jugendliche ganz gezielt in ihrer Lebenswelt ansprechen und so an die Gefahren von Alkoholkonsum heranführen.



Abbildung 4: Motive der Kampagne „Na toll!“ der BzG A

Quelle: <http://www.bist-du-staerker-als-alkohol.de/index.php?id=42> (06.01.2010)

Auf der dazugehörigen Internetseite [bist-du-staerker-als-alkohol.de](http://www.bist-du-staerker-als-alkohol.de) [vgl. Kampagne BzG A] können sich Jugendliche auf interaktiven Plattformen über Risiken informieren und zahlreiche Wissens- und Persönlichkeitstests rund um das Thema Alkohol absolvieren. Auf jugendaffine Weise wird auf der Website veranschaulicht, welche negativen Einflüsse Alkohol haben kann: „Alkohol macht dick“, „Alkohol macht unsportlich“, „Alkohol macht dumm“.

Der von der BzG A als „risikolos“ eingestufte tägliche Alkoholkonsum beschränkt sich auf maximal 12 g Alkohol bei Frauen und 24 g Alkohol bei Männern. Umgerechnet ergibt das für Frauen ein Glas Wein (0,125 Liter) oder ein kleines Bier (0,25 Liter) täglich, wobei zwei Tage in der Woche vollständig auf Alkohol verzichtet werden soll [vgl. Konsum]. Bei hochprozentigen Spirituosen, wie sie etwa von Jägermeister oder Bacardi vertrieben werden, entspräche dies 38 ml bei Frauen.

Auch die Polizei setzt sich auf Grund der hohen Anzahl von Verkehrsunfällen und Strafdelikten unter Alkoholeinfluss nachhaltig für verantwortungsvollen Genuss von Alkohol ein.

Die im Dezember 2008 gestartete Kampagne „Don't drink too much – STAY GOLD“ [staygold.eu] setzt laut der Bundesdrogenbeauftragten Sabine Bätzing bewusst nicht auf Abstinenz, „denn das wäre womöglich bei den 17- bis 19jährigen, die vor allem die Zielgruppe bilden, nicht gut angekommen.“ Ähnlich wie bei der Kampagne der BzgA sollen Jugendliche nicht durch Verbote abgeschreckt werden. „Die Kampagne ist so konzipiert, dass ihre Botschaften jugendnah und eindringlich zugleich transportiert werden“ [Bätzing, 2008]



**Abbildung 5: Bierdeckel der Kampagne „Don't drink too much - STAY GOLD“**  
 Quelle: <http://www.staygold.eu/bierdeckel/bierdeckel.html> (06.01.2010)

#### 4.5 Selbstkontrolle versus Werbeverbote

Die Einführung von Werbeverböten für alkoholische Getränke wird bereits seit Jahren diskutiert. An der Diskussion sind unterschiedliche Interessengruppen wie etwa die Deutsche Hauptstelle für Suchtgefahren (DHS), die Bundesdrogenbeauftragte, der EU-Kommissar für Verbraucherschutz und die BzGA beteiligt.

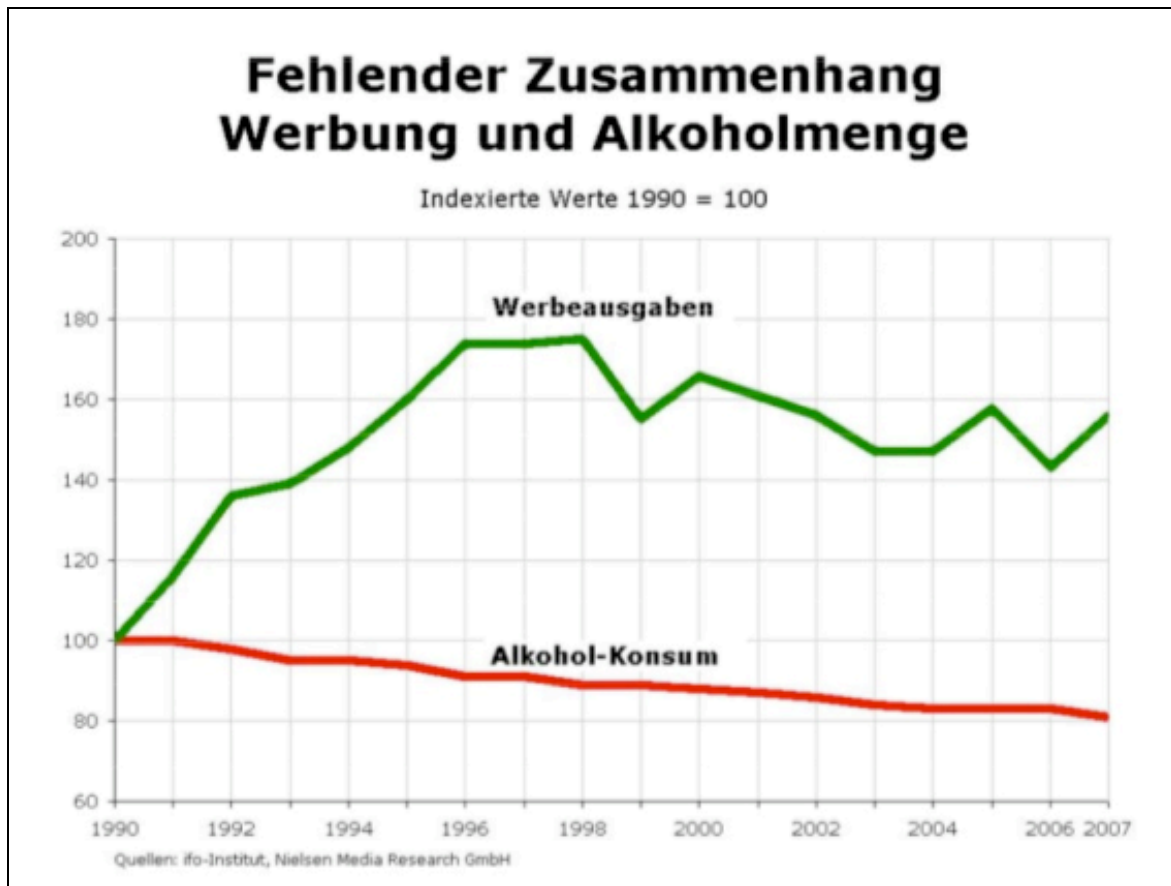
Das EU-Kommissariat für Gesundheit und Verbraucherschutz wurde im Februar 2010 neu besetzt. Der amtierende EU-Kommissar John Dalli spricht sich anders als sein Vorgänger Günther Verheugen nicht für eine Verschärfung der Werbeeinschränkungen für alkoholhaltige Getränke aus. Unter Kommissar Dalli soll Verbraucherschutz zukünftig den mündigen Bürger fördern und nicht aus Verboten, Überregulierungen und Gängeleien bestehen [vgl. EU-Verbraucherschutzkommissar].

Damit stößt der Kommissar auf Zuspruch von Produzenten und Importeuren alkoholischer Getränke sowie diversen Verbänden der Alkoholindustrie, Medienunternehmen und der ZAW.

Für besondere Aufregung hat in den letzten Jahren vor allem der Drogen- und Suchttrat unter Vorsitz der Bundesdrogenbeauftragten Sabine Bätzing (SPD) gesorgt. In einem Strategiepapier sprach sich der Rat für die Einführung eines Alkoholwerbekontrollgesetzes aus und riet von Selbstbeschränkungsvereinbarungen mit der Alkoholindustrie ab [vgl. Strategiepapier].

So sollte zunächst nur ein Werbeverbot in Kinos vor 22 Uhr erwirkt werden, welches jedoch langfristig zu einem völligen Verbot von Sponsoringmaßnahmen sowie Kino- und TV-Werbung für alkoholische Getränke ausgebaut werden sollte. Eine ähnliche Einstellung vertritt auch die DHS, die sich in ihrer Stellungnahme auf den hohen Einfluss und Wirkungsgrad von Werbung gerade für Jugendliche bezieht und die Wirksamkeit der von Seiten der Alkoholindustrie gestarteten Präventions- und Aufklärungskampagnen anzweifelt [vgl. Alkoholwerbekontrollgesetz].

ZAW und Alkoholindustrie sehen die zunehmende Reglementierung der Werbeaktivitäten als eine Entmündigung der Verbraucher. Statt die Verfügbarkeit oder die öffentliche Wahrnehmung für Alkohol zu begrenzen, wollen sie weiter umfassende Präventionsangebote und Selbstkontrolle verwirklichen. Dabei beruft sich die ZAW auf den gesunkenen Alkoholkonsum trotz Zunahme des Werbeaufwandes seit 1990 [vgl. Abbildung 6].



**Abbildung 6 : Werbeaufkommen und Konsum nach ZAW**

Quelle: ZAW-Dossier 2008, 6

Nicht nur für Angehörige der Alkoholindustrie ist die Vermeidung von Werbeverböten von besonderem kommerziellen Interesse, auch die Medienunternehmen und der Fachverband Sponsoring (FASPO) befürchten den Gesamtverlust von je 557 bzw. 600 Milliarden Euro bei einem strikten Werbe- und Sponsoringverbot. Sie führen die Existenzbedrohung kleiner Sender und Verlage sowie die verheerenden Folgen für kleinere und mittlere Kultur- und Sportveranstaltungen an und unterstützen so das Lager der Alkoholindustrie [vgl. Absatzwirtschaft].

Nationale und internationale Studien kamen in den vergangenen Jahren zu sehr unterschiedlichen und teilweise gegensätzlichen Ergebnissen, wie und in welchem Maße sich Alkoholwerbung auf den Konsum insbesondere von Jugendlichen auswirkt. Die Vertreter beider Lager werfen sich gegenseitig vor, nur die Studien zu benennen, die Ihre Haltung unterstützen und andere wissenschaftliche Erhebungen bewusst zu verschweigen [vgl. ZAW-Dossier 2008, 2-18 und DHS Stellungnahme 2008, 1-13].



Im November 2009 wurde das Amt der Bundesdrogenbeauftragten im Zuge der Bundestagswahlen und dem damit einhergehenden Koalitionswechsel neu besetzt. Die aktuelle Bundesdrogenbeauftragte Mechthild Dyckmans (FDP) zeigte zu Beginn Ihrer Amtszeit eine Neuausrichtung der Alkoholpolitik. Ähnlich wie EU-Kommissar Dalli zeigt sich Dyckmans der Alkoholindustrie gegenüber loyal. Statt weiterer Werbeverbote, Verkaufsbeschränkungen und gesetzlicher Reglementierungen will Dyckmans eine konsequentere Umsetzung des Jugendschutzgesetzes, die Reduzierung von Rauschtrinken sowie Warnhinweise für Schwangere durchsetzen [vgl. Bundesdrogenbeauftragte].

## **5 Erfolgreiches Brand Management: Jägermeister und Bacardi als Praxisbeispiele**

### **5.1 Jägermeister**

#### **5.1.1 Ziele, Zielgruppen, Werte**

Erfunden wurde der hochprozentige Kräuterlikör Jägermeister 1934 von Wilhelm Mast, dem Inhaber der bereits 1887 (damals unter anderem Namen) gegründeten Mast-Jägermeister AG. Jägermeister gilt mit einem Vertrieb in über 80 Länder weltweit als erfolgreichster Kräuterlikör der Welt.

Ziel und Kern der Kommunikation sind vor allem die Verknüpfung der großen Tradition des Familienunternehmens mit innovativen Marketinglösungen. Trotz der Öffnung der Marke für eine junge und dynamische Zielgruppe seit 1999 sollte die etablierte reifere Zielgruppe nicht aufgegeben werden. Die Pflege dieser Zielgruppen stellt besondere Anforderungen an die Markenführung.

Besonders sinnvoll ist in diesem Zusammenhang die Aufteilung der Marketingmaßnahmen auf unterschiedliche Verbreitungskanäle. So wird im Medium Fernsehen, das ein großes und breit gefächertes Publikum anspricht, vor allem auf die Markenhirsche „Rudi & Ralph“ gesetzt, mit denen sich sowohl traditionsbewusste als auch moderne Charaktere identifizieren können.

Die sehr jugendorientierten Angebote, wie beispielsweise das Bandprogramm „Rock:Liga“ oder der Wettbewerb „Dance Attack“, werden dagegen vor allem auf der interaktiven Homepage beworben, die vor allem junges Publikum anzieht. Das umfangreiche Promotion- und Eventprogramm ist an der individuellen Zielgruppe der jeweiligen Veranstaltung orientiert [vgl. jägermeister.com].

Besonders wichtig ist die deutliche Verkörperung des individuellen „Jägermeister-Charakters“ in allen öffentlichen Auftritten des Unternehmens. Ein starker Charakter mit Ecken und Kanten soll ebenso für die Einzigartigkeit des Unternehmens plädieren wie ein unverfälschter und einzigartiger Geschmack des Kräuterschnapses [vgl. Jägermeister Marketing Kodex 2009, 3].

### 5.1.2 Corporate Social Responsibility

Als Hersteller hochprozentigen Likörs steht Jägermeister in besondere Verantwortung gegenüber seinen Konsumenten. Besonders die Orientierung an der jungen Zielgruppe bedarf eines klaren Bekenntnisses zur unternehmenseigenen Verantwortung. Jugendschutz ist eine in der Öffentlichkeit und von Politik und Verbänden stark thematisierte Agenda, die Unternehmen in die Pflicht nimmt, verantwortungsvoll zu handeln.

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Schutz der Jugend sollen im Mittelpunkt aller Marketing- und Vertriebsmaßnahmen des Unternehmens stehen. Zur Gewährleistung dieses Anspruches und zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs erfolgte im September 2009 die Veröffentlichung des „Jägermeister Marketing Kodex“. Erarbeitet wurde der Kodex von Mitarbeitern aus Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Promotion, um so die Durchsetzung der Richtlinien in allen Unternehmensbereichen und auch bei externen Partnern zu gewährleisten.

Der Marketing Kodex beinhaltet vier zentrale Grundsätze [vgl. Jägermeister Marketing Kodex 2009, 9-21]:

1. Im ersten Grundsatz bekennt sich Jägermeister zum Alkoholkonsum ausschließlich ab 18. Unter dem Stichwort „Zero Policy“ soll die Herausgabe von Werbung und Jägermeister an Personen unter 18 verhindert werden.
2. Der zweite Grundsatz hebt den Begriff „verantwortungsvoller Genuss“ hervor. Jägermeister verpflichtet sich übermäßigen Konsum weder verharmlosend noch verherrlichend darzustellen und ausschließlich für moderaten Konsum zu werben.
3. Der dritte Grundsatz schließt die Darstellung von Alkohol als gesundheits- oder akzeptanzfördernd aus. Die Werbung mit Schwangeren wird ebenso ausgeschlossen wie Alkohol am Arbeitsplatz.
4. Im vierten Grundsatz verpflichtet sich das Unternehmen der Wertschätzung gesellschaftlicher Normen. Die Vermarktung und Kommunikation soll keinerlei Abwertung von Geschlechtern, Religionen, sexueller Orientierung oder Minderheiten beinhalten.

### 5.1.3 Entwicklung der Markenkommunikation

Bereits in den sechziger Jahren sorgte Jägermeister das erste Mal für großen Medienrummel: Als erstes deutsches Unternehmen setzte Jägermeister auf Bandenwerbung in Fußballstadien, die damals von konservativen Fußballfunktionären und Fans als „Schleichwerbung“ abgetan wurde. Eine heftige Diskussion entfachte auch, als das Unternehmen 1973 das Trikotsponsoring in der Bundesliga einführte. Als erste Mannschaft überhaupt lief der FC Braunschweig mit Hubertushirsch und Jägermeisterschriftzug auf den Trikots ins Stadion ein. Das Sponsoring im Sport sollte Jägermeister für die trinkfeste Männerwelt attraktiv machen [vgl. Abbildung 7 und Abbildung 8].

Neben der Fußball Bundesliga war Jägermeister vor allem im Tischtennis als Hauptsponsor des TTC Jägermeister Calw und im Autorennsport aktiv.



**Abbildung 7: Paul Breitner im „Jägermeister-Trikot“**  
Quelle: <http://www.manager-magazin.de/img/0,1020,573375,00.jpg> (06.01.2010)



**Abbildung 8: Porsche mit Jägermeister-Lackierung bei der Deutschen Rennsport Meisterschaft**  
Quelle: <http://www.ebi-racing.de/images/19.jpg> (06.01.2010)

Geworben wurde damals mit der massenwirksamen Kampagne „Einer für alle!“, die Jägermeister jedoch nicht zu einem Kultgetränk der jungen Partyszene machte. Die Unikat-Kampagne aus dem Jahr 1973 „Ich trinke Jägermeister weil,...“ ist noch heute vielen ein Begriff und fand zahlreiche Nachahmer [vgl. Abbildung 9].



Abbildung 9: Motive der Kampagne „Ich trinke Jägermeister, weil...“  
 Quelle: [http://www.tu-chemnitz.de/phil/leo/bilder\\_neu/jaegermeister\\_engel.jpg](http://www.tu-chemnitz.de/phil/leo/bilder_neu/jaegermeister_engel.jpg)  
 und <http://n542.slnws.net/rheinvideo/i/dr/ff/u7wk39q.ia3.jpg> (07.01.2010)

Das junge, innovative Image und die große Beliebtheit als Partygetränk verdankt Jägermeister jedoch erst dem 1999 gestarteten Markenrelaunch. Um Jägermeister von seinem verstaubten Image eines „Altherren-Getränks“ zu lösen und einer neuen, jungen und dynamischen Zielgruppe zu öffnen, wurde ein ganzes Paket von Maßnahmen geschnürt. Unter dem Claim „Achtung Wild!“ entstand 2000 eine zunehmend wachsende und außerordentlich markentreue Brand Community. Der Erfolg der Markenhirsche „Rudi & Ralph“ als Protagonisten in TV-Spots förderte den Erfolg der Community erheblich [vgl. Abbildung 10]. Durch eine sehr innovative Homepage und zahlreiche interaktive Angebote lässt sich die Jägermeisterwelt online erleben. Auf Partys und in der Club- und Veranstaltungsszene gelten die Promotionauftritte der „Jägerettes“ als Stimmungsgarantie.



**Abbildung 10: Rudi und Ralph**

Quelle: <http://www.manager-magazin.de/img/0,1020,532114,00.jpg> (06.01.2010)

Der Erfolg des Markenrelaunches, der sogar als „Bester Marken-Relaunch“ bei den Marken-Awards 2007 ausgezeichnet wurde, liegt vor allem in der Einbindung der Kunden in die Markenwelt. Die alten Markenwerte „Kantigkeit“, „Souveränität“ und „Wildheit“ wurden nicht ersetzt sondern angepasst. Auch die Hirsche Rudi und Ralph verkörpern diese Eigenschaften und wecken durch Ironie und Humor Sympathie.



**Abbildung 11: Jägermeister Markenrelaunch 1999**

Quelle: Eigene Darstellung

Trotz Ausrichtung auf eine junge, moderne Zielgruppe spielt die Tradition des Kräuterschnapses weiter eine große Rolle in der Markenstrategie. Die kantige Flaschenform und das Logo mit dem Hubertushirsch gehören fest zum Jägermeister-Kult und wurden in der 75jährigen Geschichte nie verändert.

Genau so lange schmückt auch schon Otto von Riesenthals Gedicht das Jägermeister-Etikett:

„Das ist des Jägers Ehrenschild,  
dass er beschützt und hegt sein Wild,  
waidmännisch jagt, wie sich's gehört,  
den Schöpfer im Geschöpfe ehrt.“

[nach Baumgartner 2007, 105]

So gelingt es, trotz dem Gewinn einer neuen jungen Zielgruppe die ältere Zielgruppe zu erhalten. Während die Älteren auf die gleichbleibende Qualität und Kontinuität der Marke setzten, betrachten die Jüngeren genau diese Eigenschaften als die Originalität, die eine Kultmarke auszeichnet.

#### 5.1.4 Brand Community

Der Relaunch der Marke Jägermeister 1999 war zeitgleich der Startschuss für die Entstehung einer außergewöhnlichen Brand Community. Durch die Öffnung der Marke für ein junges Publikum musste die Marke den Ansprüchen dieser selbstbewussten und unabhängigen Zielgruppe gerecht werden. Dabei gelang es, die substanziellen Markenmerkmale wie etwa Hirsch, Schriftzug oder Weidmannsgedicht, ohne Veränderung der substanziellen Botschaft und Herkunft in eine neue Kommunikation zu übertragen und so zu den neuen Konsumenten zu transportieren. Die Kontinuität und Tradition der Marke wird dabei von vielen jungen Menschen als Originalität einer Kultmarke verstanden. Durch die umfassende multimediale und interaktive Darstellung der Marke werden andererseits die Bedürfnisse nach Individualität, Integration und Gemeinschaft gestillt. Jägermeister bietet einer jungen, partyaffinen Szene eine Plattform zur Kommunikation. Zentrales Element der Brand Community ist die zuletzt Anfang 2009 erneuerte Homepage [jaegermeister.com](http://jaegermeister.com) [vgl. [jaegermeister.com](http://jaegermeister.com)].





Abbildung 12: Homepage Jägermeister

Quelle: <http://www.jaegermeister.de/default.aspx?#/de-de/home> (05.02.2010)

Zentrales Element der Seite ist die typische kantige Flasche, die eine besonders wichtige Rolle für die Markenwahrnehmung der Konsumenten spielt. In einer animierten, mystischen Waldlandschaft können User sich in die verschiedenen Bereiche wie Musik, Events oder Games klicken. Besonders hervorgehoben wird auch online die Geschichte und Tradition des Unternehmens. So kann man z.B. in einem aufwändig produzierten Film die Entstehung des Likörs vom Pflücken der Zutaten bis zum Genuss in den Szenebars verfolgen. Außerdem definiert sich die Jägermeister Community durch eine starke Erlebnissorientierung [vgl. 5.1.5]. Der größte Erfolgsfaktor liegt bei Jägermeister jedoch in der offenen und dauerhaft konzipierten Interaktion zwischen Community-Mitglied und Marke. Die Marke bietet ihren Community-Mitgliedern ein nachhaltiges und intensives Identifikationspotenzial: Sie erfüllt Bedürfnisse, etabliert sich als Teil einer Szene und generiert ein dauerhaftes Interesse der Community an ihr selbst.

### 5.1.5 Event- und Promotionmarketing

Neben der starken Brand Community zählen Event- und Promotionmaßnahmen zu den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten bei Jägermeister. Abgesehen von Veranstaltungen im Rahmen von communitybasierten Wettbewerben und Aktionen tritt die Marke in der Regel nicht selbst als Veranstalter auf.



Im Eventbereich setzt das Unternehmen besonders auf die aufwendig inszenierte Präsenz auf Festivals der Rock-, HipHop- und Elektroszene. Dabei geht die Präsentation oft weit über die anderer Spirituosenlabels hinaus: Im Jahr 2009 beeindruckte Jägermeister auf insgesamt neun Festivals, auf sechs davon mit einer fliegenden Bar, die für viel Besucher- und Medieninteresse sorgte.



**Abbildung 13: Fliegende Jägermeister-Bar bei Rock am Ring**

Quelle: <http://www.festivalhopper.de/news/wp-content/uploads/2009/05/jaegermeister-hochsitz-2009.jpg> (10.01.2010)

Besonders bekannt ist Jägermeister gerade bei jungem Publikum auch für die Auftritte des Promotionteams „Jägerettes“. Die „Jägerettes“ sind bereits seit Jahren fester Bestandteil in der deutschen Bar- und Clubszene. Viele Promotionteams, wie beispielsweise aus der Tabakindustrie, nutzen hauptsächlich Gewinnspiele und Produktproben als Hauptinhalt des Promotionauftritts. Bei Jägermeister ist der Mehrwert für den Verbraucher jedoch deutlich erhöht: Nicht nur hübsche junge Menschen, Geschenke und Gewinnspiele machen diese Promotion aus, sondern darüber hinaus eine lockere Atmosphäre und das Anheizen der Stimmung um ein Vielfaches. Laute Musik sowie das Tanzen auf Bar und Tischen gehören genauso dazu wie Gratis-Jägermeister. Unter dem Gesichtspunkt sozialer Verantwortung ist dies jedoch kritisch zu betrachten. Ob diese Art der Promotion mit dem Jägermeister Marketing Kodex und der freiwilligen Selbstverpflichtung vereinbar ist erscheint fraglich.

## 5.2 Bacardi

### 5.2.1 Ziele, Zielgruppen, Werte



**Abbildung 14: Homepage von Bacardi Deutschland**

Quelle: <http://www.bacardi-deutschland.de/Unternehmen/default.aspx> (06.01.2010)

Bacardi ist mit einer weltweiten Produktpalette von über 200 Marken das größte Familienunternehmen der Spirituosenbranche weltweit. „Als einem der führenden Spirituosenhersteller weltweit kommt es Bacardi nicht allein auf erstklassige Produkte an. Ebenso wichtig sind die verantwortungsvolle Vermarktung und der maßvolle Konsum“ [Cordes 2008, 28].

Das Unternehmen gilt in der Spirituosenbranche als ein Vorreiter in Sachen umfassende Corporate Social Responsibility. Die Besonderheit liegt hierbei in der Etablierung der CSR als sogenannte Querschnittsfunktion im Unternehmen. Ähnlich wie das Qualitätsmanagement oder die Kundenzufriedenheit lässt sich CSR für Bacardi nicht allein einer Abteilung zuordnen sondern muss in die Gesamtstrategie des Unternehmens einbezogen werden [vgl. Cordes 2008, 28]. Ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation sind in diesem Zusammenhang der 2005 umgesetzte Bacardi-Kodex, die Sicht des Mitarbeiters als Botschafter des Unternehmens, die Kampagne „Drivers Corner“ sowie ein ausgeprägtes Social Reporting und ein intensiver Stakeholderdialog.

Zur CSR des Unternehmens gehören darüber hinaus der Ausschluss von Jugendlichen und Alkoholkranken als Kunden und die Distanzierung vom Thema Gesundheit in allen Kommunikationsmaßnahmen. Außerdem garantiert das Unternehmen die Einhaltung der Freiwilligen Verhaltensregeln des deutschen Werberats (ZAW) [vgl. Verhaltensregeln ZAW]. Neben dem zentralen Wert der Verantwortung benennt das Unternehmen die Werte Begeisterung, Effizienz, Kreativität, Qualität und Teamwork.

### 5.2.2 Corporate Social Responsibility

Als führender Hersteller und Vermarkter von Spirituosen hat Bacardi Deutschland „sich in den vergangenen Jahren intensiv mit der Frage beschäftigt, wie ein Spirituosenhersteller verantwortungsvolles Handeln wahrnehmbarer in- und außerhalb des Unternehmens verankern kann, um als glaubwürdiger Dialogpartner zum Thema Alkohol und Verantwortung wahrgenommen zu werden“ [PR-Professional]. Im Zuge dessen hat das Unternehmen seit 2005 eine umfassende CSR-Strategie implementiert, die auf vier Grundpfeilern beruht.



**Abbildung 15: Neustrukturierung CSR Bacardi Deutschland**  
Quelle: Eigene Darstellung

Corporate Social Responsibility muss als Querschnittsfunktion im Unternehmen etabliert werden. Die Kommunikation wird dabei zum treibenden Motor.

Die vier Schritte im Einzelnen:

1. Der „Bacardi-Kodex“:

Der „Bacardi-Kodex“ soll Grundlage und Leitbild für verantwortungsvolles Marketing und verantwortungsbewusste Unternehmensführung sein. Zentrales Thema dieser Selbstverpflichtung ist der Jugendschutz. In diesem Zug verpflichtet sich das Unternehmen, alle Werbe- und Marketingmaßnahmen dem Grundsatz „Verantwortungsvoller Genuss ab 18!“ zu unterwerfen.

Die ergänzend entwickelten Richtlinien für Events, Werbung und Promotion sollen die Umsetzung im konkreten Praxisfall erleichtern. Der Kodex wendet sich sowohl an jeden einzelnen Mitarbeiter als auch an externe Partner, Gastronomie und Handel.

Um die Umsetzung des Kodexes zu gewährleisten, setzte Bacardi auf die Integration seiner Mitarbeiter in den Prozess und ließ Vision, Unternehmenszweck und Werte des Unternehmens gemeinschaftlich entwickeln. „Es sollte ein erweitertes Selbstverständnis im Unternehmen gefördert werden, ohne zu zerstören, was gemeinhin als Bacardi-Feeling bekannt ist.“ [Cordes 2008, 29] Als Kernaspekte des Bacardi-Kodex werden folgende Punkte benannt:

1. „Jugendliche sind keine Kunden“
2. „Alkoholmissbrauch lehnen wir ab“
3. „Gesundheit ist kein Thema in der Werbung“
4. „Respekt vor Normen und Konventionen“
5. „Mitarbeiter sind Botschafter“
6. „Die Umsetzung wird laufend geprüft“

[Bacardi Social Report 2007, 27]

## 2. Compliance:

Der Begriff Compliance in der CSR meint die Einhaltung der festgelegter Regeln und Standards durch jeden Mitarbeiter.

Um die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, wurde eine Computersoftware eingeführt, die es erlaubt, bereits bei der Entwicklung und Planung eines Projekts zu überprüfen, ob es mit den Richtlinien des Kodexes vereinbar ist [vgl. Compliance Software]. Im Zweifel und in Grenzfällen soll immer für Verantwortung entschieden werden. „Bacardi sagt nein, wo andere ja sagen“ [Cordes 2008, 30]. Durch regelmäßige Schulungen sollen neue Mitarbeiter und Handelspartner effektiv eingebunden werden.

## 3. Die Präventionskampagne „Driver`s Corner“:

Bacardi rum  
mixes with everything. Except driving.

Bereits in den 70er Jahren appellierte Bacardi in den USA für null Promille am Steuer. Das seither vielfach ausgezeichnete Anzeigenmotiv wurde jetzt neu aufgelegt, denn der Appell ist heute so wichtig wie damals. Mit der Initiative Driver's Corner® investiert Bacardi Deutschland in konkrete Präventionsmaßnahmen gegen Alkohol am Steuer. Weitere Informationen unter [www.bacardi-deutschland.de](http://www.bacardi-deutschland.de)

Eine Initiative von Bacardi Deutschland  
**DRIVER's CORNER**  
Getrunken? Nicht fahren!

Abbildung 16: Bacardi „Driver`s Corner“ Kampagne

Quelle: [http://www.bacardi-deutschland.de/i/ersd/motiv\\_ersd2008.gif](http://www.bacardi-deutschland.de/i/ersd/motiv_ersd2008.gif) (04.01.2010)

Ziel der Präventionskampagne „Driver’s Corner“ ist es, ein starkes Zeichen an die Öffentlichkeit zu senden und die Worthölse „Verantwortung“ mit praktischen Inhalten zu füllen. Neben dem im Kodex verankerten maßvollen Genuss wird in dieser ebenfalls seit 2005 etablierten Maßnahme ein besonderes Augenmerk auf Punktnüchternheit und die Gefahren durch Alkohol am Steuer gelegt.

Unter dem Dach von „Driver’s Corner“ sind unter dem Claim: „Getrunken? Nicht fahren!“ verschiedene Maßnahmen zusammengefasst:



**Abbildung 17: Konzept „Driver’s Corner“ Kampagne**

Quelle: Bacardi Social Report 2009, 15

Die Inhalte des Präventionsangebotes im Einzelnen:

- In der von Coca-Cola unterstützten Kampagne „Designated Drivers Corner“ sollen jungen Menschen gezielte Anreize geboten werden, um nüchtern zu bleiben und sicher nach Hause zu fahren. Das mittlerweile gut etablierte Programm zeigt Präsenz auf allen Veranstaltungen von Bacardi und seinen Einzelmarken.



Wer sich im Vorfeld für ein Bacardi-Event als Fahrer registriert, erhält kostenlose alkoholfreie Getränke oder eigens für Fahrer kreierte alkoholfreie Cocktails. Das Konzept soll Fahrer unterstützen „ohne sie auszugrenzen oder ihnen den Spaß zu nehmen“ [Cordes 2008, 31].

- Mit der im Jahr 2008 online gegangenen Seite [www.driverscorner.de](http://www.driverscorner.de) bietet Bacardi eine Informationsplattform zu Risiken rund um Alkoholkonsum und Punktnüchternheit [vgl. Driver's Corner]. Im Rahmen der internationalen Kampagne „Champions Drink Responsibly“ mit Michael Schumacher gibt es außerdem zunehmend interaktive Angebote für User. Die Kampagne „Ich bin für null Promille am Steuer, weil...“ erinnert stark an die Kampagne „Ich trinke Jägermeister, weil...“ des Konkurrenten Jägermeister, die in den achtziger Jahren für große Aufmerksamkeit sorgte. Online kann jeder sein eigenes Statement für Null-Promille abgeben und so aktiv an der Gestaltung teilnehmen.



Abbildung 18: Kampagne „Ich bin für Null Promille am Steuer, weil...“

Quelle: [http://www.driverscorner.de/media/0/12065554399040/detail\\_nandini\\_mitra.jpg](http://www.driverscorner.de/media/0/12065554399040/detail_nandini_mitra.jpg) (25.2.2010)

- Bacardi unterzeichnete 2006 die europäische Charta für Verkehrssicherheit und unterstützt den European Road Safety Day [vgl. European Road Safety Day], ein Aktionsprogramm der Europäischen Kommission für weniger Verkehrstote. Seit September 2009 kooperiert Bacardi außerdem mit der KFZ-Prüfgesellschaft Dekra [vgl. Dekra], um in Zukunft verstärkt gemeinsame Projekte rund um Verkehrssicherheit ins Leben zu rufen.

- Durch die Kooperation mit dem Deutschen Barkeeper-Union (DBU) zeigt das Unternehmen, wie die Einbindung von Handel und Gastronomie in die CSR in der Praxis erfolgen kann [vgl. Kooperation Bacardi und DBU]. In den angebotenen Schulungen soll Barkeepern neben Informationen zum gesetzlichen Rahmen mit konkreten Praxistipps geholfen werden, ihrer Verantwortung beim Ausschank alkoholhaltiger Getränke nachzukommen. In dem begleitend erschienen Handbuch „Sinn für Verantwortung – Für Barkeeper mit der Richtigen Mischung aus Klasse und Umsicht“ soll Gastronomiepersonal für verantwortungsvolles Handeln sensibilisiert werden [vgl. Barkeeper Handbuch].

#### 4. Social Reporting und Stakeholderdialog:

Bei der Neuausrichtung des Unternehmens wurde auf einen intensiven Stakeholderdialog geachtet. Dazu wurde 2007 erstmals ein Social Report über das Geschäftsjahr herausgegeben, in dem Werte, Ziele, Grundsätze und Maßnahmen des Unternehmens veröffentlicht werden.

##### 5.2.3 Erlebnisswelt Bacardi

Bacardi Rum gehört seit Jahren zu den erfolgreichsten Spirituosen der Welt. Die Qualität liegt bei Bacardi, als Rumverschnitt, auf der untersten Rum-Qualitätsstufe und eignete sich schon Ende der 70er-Jahre nicht zur Konstruktion einer Unique Selling Proposition (USP). Die Besonderheit und das unübertroffene Kaufargument ist in diesem Fall also nicht ein einzigartiger Produktvorteil, sondern eine langfristig geplante und konsequent umgesetzte Kommunikationskampagne (Unique Communication Proposition (UCP)). Unter den Verbrauchern genießt Jamaica-Rum ein besonders hohes Ansehen, da er für Originalität und höchstes Qualitätsniveau steht. Obwohl Bacardi Produktionsstandorte in der ganzen Welt hat, machte sich das Unternehmen die positive Belegung von Jamaica-Rum zu nutzen. Das karibische Lebensgefühl wurde so zum Kern einer schlüssig positionierten Erlebnisswelt. Mit sehr guten und werbeintensiven Kampagnen wurde diese Erlebnisswelt kontinuierlich auf- und ausgebaut.



Dabei wurden die Kampagnen über Jahre hinweg stetig modernisiert und weiterentwickelt, ohne die karibische Lebenslust als Kern zu verlieren. Der Erfolg des „Bacardi-Feelings“ liegt also nicht in einer USP sondern in einer Unique Advertising Proposition (UAP) [vgl. Runia/Wahl/Geyer 2007, 224].

Der Erfolg der Bacardi-Erlebniswelt liegt auch in der crossmedialen Umsetzung. Das 1988 für einen Werbespot von Bacardi aufgenommene Lied „Bacardi Feeling“ von Kate Yanai erfreute sich größter Beliebtheit und avancierte 1991 in einer überarbeiteten Version zum Sommerhit schlechthin. Die Musikaffinität der 18- bis 39jährigen Zielgruppe nutzte Bacardi auch in den folgenden Jahren mit dem regelmäßig erscheinenden Sampler „Ritmo de Bacardi“. In Zusammenarbeit mit dem Fernsehsender VIVA wurde eine eigene TV-Show und eine Partyreihe ins Leben gerufen. Gerade für die Kernzielgruppe der 18- bis 25jährigen wurde der Name Bacardi so zielgerichtet zum Indikator für beste Latin-House-Musik.



Abbildung 19: Presseflyer für den Bacardi Sailing Cup

Quelle: <http://www.bacardicup.com/photogallery/gallery.aspx> (25.2.2010)

Auch im Sponsoring beteiligt sich Bacardi vor allem an Veranstaltungen, die mit der karibischen Erlebniswelt vereinbar sind. Besonders erfolgreich ist dabei z.B. der jährliche Bacardi Sailing Cup, der zu den beliebtesten Segelregatten der USA zählt.

Durch Events und Promotion sollte das „Bacardi Feeling“ für die Kunden erlebbar gemacht werden. Das durch Werbemaßnahmen vorgeformte Bild konnte so mit persönlichen Erlebnissen verknüpft werden.



**Abbildung 20: Typisches Motiv der Bacardi Kommunikation**

Quelle: [http://www.wuv.de/var/wuv/storage/images/werben\\_verkaufen/w\\_v\\_infocenter/case\\_studies/barcardi\\_der\\_geist\\_aus\\_der\\_flasche/2750910-1-ger-DE/barcardi\\_der\\_geist\\_aus\\_der\\_flasche\\_large.jpg](http://www.wuv.de/var/wuv/storage/images/werben_verkaufen/w_v_infocenter/case_studies/barcardi_der_geist_aus_der_flasche/2750910-1-ger-DE/barcardi_der_geist_aus_der_flasche_large.jpg) (25.2.2010)

2006 wurde der Event- und Promotionbereich bei Bacardi neugeordnet. „B-LIVE“ bündelt seitdem alle Event- und Promotionmaßnahmen und ersetzt „Ritmo de Bacardi“ und „Bacardi Feeling“.

### 5.3 Brand Management im Vergleich: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Jägermeister und Bacardi

Im Sinne der erfolgten Markendefinition kann Jägermeister als Kultmarke definiert werden. Bacardi bietet zwar zahlreiche Gemeinsamkeiten, wie etwa die Emotionalisierung der Marke durch die um sie herum geschaffene Erlebniswelt, entspricht jedoch nicht in allen Teilen einer Kultmarke. Durch die Größe des Unternehmens und das einzigartig breite Produktangebot lässt sich der Kultbegriff nicht auf das Gesamtunternehmen anwenden, sondern nur auf die Einzelmarke Bacardi Rum. Die Fledermaus sowie das Produktdesign und der Bacardi typische Schriftzug sind ebenso Kult wie die Hirsche, das Weidmannsge-dicht und das typische Orange der Marke Jägermeister.

Trotz gleicher Zielgruppenorientierung beider Marken wurden unterschiedliche Kommunikationsstrategien angewendet. Zur Erlebniswelt Bacardi gehört seit Ende der 70er Jahre das „Caribic Feeling“. Jägermeister schafft dagegen keine abgegrenzte Erlebniswelt und wurde erst durch einen umfassenden Markenrelaunch im Jahr 2000 zu dem erfolgreichen Senegetränk von heute.

Der den Markenwert bestimmende Erfolgsfaktor liegt bei Bacardi also vor allem in der Identifikation des Verbrauchers mit Genuss und Lebenslust, bei Jägermeister in der Zugehörigkeit zu einer „wilden“ und trendbewussten Gemeinschaft.

Zwar spricht auch Bacardi seine Zielgruppe über das Medium Internet an, den Kern der Kundenansprache bilden jedoch nach wie vor Werbung und Erlebnismarketing. Für die Kundenansprache der Marke Jägermeister ist der äußerst aufwendige und umfangreiche Internetauftritt besonders wichtig. Alle anderen Maßnahmen wie Wettbewerbe oder Promotion werde auf der Internetseite noch einmal gebündelt und so einer größeren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Jägermeister als Kultmarke zeichnet sich vor allem durch eine hohe Anziehungskraft, ein hohes Identifikationsangebot und eine sehr treue Brand Community aus.

Jägermeister setzt im Erlebnismarketing vor allem auf das Promotionteam „Jägerettes“ und die spektakulär inszenierte Präsenz auf großen Festivals. Das Team der Jägerettes spricht das Publikum in kleinen Gruppen persönlich und gezielt an. Gruppenspiele, kleine Wettbewerbe und Gratisproben Jägermeister sorgen für gute Stimmung und eine positive Erinnerung der Marke (Markenrecall). Durch Werbeartikel wie etwa Schlüsselbänder oder T-Shirts wird die dauerhafte Erinnerung noch verstärkt. Durch die aufwendige Inszenierung der Marke auf Festivals soll die Marke in der Erinnerung der Verbraucher mit dem Event assoziiert werden. Die fliegende Jägermeister Bar im Jahr 2009 war mit 22 Sitzplätzen zwar nicht allen Besuchern zugänglich, sorgte jedoch in der medialen Berichterstattung für große Aufmerksamkeit.

Auch bei Bacardi sind erlebnisorientierte Marketingmaßnahmen von großer Bedeutung. Anders als die „Jägerettes“ präsentiert sich Bacardi oft an eigenen Ständen in Diskotheken. Oft gibt es dort ein Willkommensgetränk und Gewinnspiele, die mit kleinen Werbebeschenken belohnt werden. Passend zur Erlebniswelt Bacardi gibt es kleine Rasseln, Flip-Flops oder Mini-Diskokugeln, um die Erinnerung an die Marke und die positive Verknüpfung länger aufrecht zu erhalten. Anders als Jägermeister ist die Präsenz von Bacardi auch auf kleinen und mittelgroßen Straßenfesten sehr hoch. Die Stände zeichnen sich meist durch einen eigens engagierten DJ aus und werden so oft zum Szenetreff für das junge Publikum. Außerdem bietet sich Bacardi hier die Chance, andere Spirituosen des Unternehmens vorzustellen und das positive Markenimage auf sie zu übertragen.

Beide Marken nutzen den identitätsorientierten Ansatz der Markenführung. Bacardi schafft dazu eine umfassende Erlebniswelt karibischer Lebenslust, Jägermeister stärkt immer wieder die Assoziationen „wild“, „kantig“, „authentisch“. Dadurch bedient sich die Marke Jägermeister anders als Bacardi keiner in der Vorstellungswelt der Verbraucher bereits vorgeprägten Assoziation. Bacardi kann durch diese starke Assoziation positive Vorstellungen auf die Marke übertragen und so eine irrationale Affinität der Verbraucher erreichen.

Jägermeister dagegen zeichnet sich vor allem durch die hohe Authentizität der Marke aus. Dabei nutzt Jägermeister keine vorgefertigten Lebenswelt, sondern schafft einen eigenen, unabhängigen Markencharakter. Die hohe Authentizität der Marke und die hohe Markenaffinität ihrer Kunden liegt in der charaktertreuen Verjüngung der Marke.

Alle wichtigen Merkmale der Marke, wie etwa Hirsch, Weidmannsgedicht oder Flaschenform konnten beibehalten und in eine moderne Strategie übertragen werden.

Beide Unternehmen integrieren CSR erfolgreich in ihre Kommunikation. Der „Jägermeister-Kodex“ gibt Richtlinien für Kommunikation und Corporate Behaviour der Jägermeister AG vor. Bacardi hat seinen „Bacardi-Kodex“ in einen sehr umfangreichen CSR-Bericht integriert der über das Engagement von Jägermeister hinaus geht. Für Stakeholder werden in diesem Bericht alle relevanten Strategien des Unternehmens in den Bereichen Kommunikation, Prävention und Verantwortung vorgestellt.

Jägermeister kann in seiner Kommunikation auf eine besonders starke Brand Community bauen. Bacardi zeichnet sich vor allem durch eine sehr starke Emotionalisierung durch Erlebniswelten aus. Obwohl beide Marken sowohl community- als auch erlebnisorientiert handeln und kommunizieren werden unterschiedliche Schwerpunkte bedient die den individuellen Markencharakter unterstützen

Die zeitgemäße Interpretation der Markeneigenschaften zeichnet den Erfolg der Marken Jägermeister und Bacardi aus. Beiden Marken ist es gelungen ein unverwechselbares und einzigartiges Markenimage zu schaffen und dieses ohne Verlust seiner Grundlagen weiter zu entwickeln und zu aktualisieren.

## 6 Erfolgsfaktoren des Markenmanagements

Erfolgreiches Markenmanagement ist die Summe aus verschiedenen individuell auf die Marke und ihre Community abgestimmten Kommunikationsmaßnahmen. Um eine Marke auch in kritischer Öffentlichkeit erfolgreich zu positionieren, sind folgende Erfolgsfaktoren von Bedeutung:

- **Aufbau der Marke als Kultmarke:** Durch strategische Planung und crossmediale Vernetzung der Kommunikation lassen sich Marken gezielt aufbauen. Die Kommunikation muss aktuell und zeitgemäß erfolgen und sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren.
- **Emotionalisierung und Inszenierung der Marke als Erlebniswelt:** Durch gezielte Kommunikation lassen sich Marken als Erlebniswelten inszenieren. Erlebniswelten können vor allem virtuell oder durch Event- und Promotionmaßnahmen gefördert werden. Emotionalisierung und Inszenierung der Marke sind Grundlage für eine irrationale und emotionale Kundenbindung.
- **Brand Community Building durch spezifische Identifikationsangebote:** Eine erfolgreiche Marke muss dem Konsumenten Identifikationsfläche bieten, Sympathie wecken und mit seinen Wertvorstellungen vereinbar sein. In Brand Communities finden Konsumenten Akzeptanz innerhalb einer Gemeinschaft deren zentraler Fokus eine Marke bildet. Die Marke wird so zu einem wichtigen Teil des Communitylebens und steht für die Communitymitglieder nicht in Konkurrenz zu anderen Produkten.
- **Corporate Social Responsibility und intensiver Stakeholderdialog:** Ein klares Bekenntnis zur unternehmerischen Verantwortung ist besonders in kritischer Öffentlichkeit Pflicht. Dazu zählt die zielgruppengerechte Ansprache aller Stakeholder. Zielgerichtete Stakeholderansprache ermöglicht es Kritiker und Ihre Ansatzpunkte früh zu erkennen und diesen gezielt und ohne Imageschäden für das Unternehmen oder die Marke entgegenwirken zu können. CSR beschäftigt sich auch mit Aufklärung und Prävention zu Gefahren und Risiken der Unternehmensprodukte und einer ehrlichen Informationspolitik.

Diese Faktoren des Markenmanagements ermöglichen eine dauerhaft erfolgreiche Markenführung in kritischer Öffentlichkeit. Gerade für die Erschaffung und Pflege von Kultmarken bietet ein Markenführungsansatz mit höchst möglichem Identifikationspotential besondere Erfolgsaussichten. Der Brand Community muss die Möglichkeit zu umfassender Markenidentifikation geboten werden.

Markenstrategien müssen dabei, wie auch in den Praxisbeispielen Bacardi und Jägermeister, für jede Marke individuell erarbeitet werden. Die passgenaue Abstimmung der oben aufgeführten Faktoren auf die Markenpersönlichkeit ist dabei entscheidend für den Erfolg einer Marke.

Die Marken Jägermeister und Bacardi zeichnen sich beide durch eine langfristig geplante, ganzheitliche und auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichtete Führungsstrategie aus.

## Literaturverzeichnis

Arnheim, Rudolf (1977): Zur Psychologie der Kunst. Köln.

Baumgartner, Ekkehart (2007): Brand Communities als neue Markenwelten - Wie Unternehmen Markennetzwerke initiieren, fördern und nutzen. Heidelberg.

Brockhoff, Klaus (1999): Produktpolitik. 4. Aufl.. Stuttgart.

Bruhn, Manfred (2003): Markenpolitik- Ein Überblick zum "State of the Art". In Die Betriebswirtschaft DBW, 63 (2), 180-201.

Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements. In Burmann, Christoph (Hrsg.): Arbeitspapier Nr.1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) , Universität Bremen, Bremen.

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Aufl.. Wiesbaden, 3-16.

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Koers Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Aufl.. Wiesbaden, 19-33.

Cordes, Christian (2008): Genuss hat Zukunft – Corporate Social Responsibility bei Bacardi Deutschland. In Kommunikationsmanager, 2008/3, 28-31.

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl.. München.

Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2005): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. 4. Aufl.. Wiesbaden, 573-586.

Giske, Clamor/Heinrich, Hartmut (2005): Zukünftige Herausforderungen an das Corporate Branding. In Brucker, Vincent/Gaiser, Brigitte/Linxweiler, Richard. (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Wiesbaden, 101-120.

Gmel, Gerhard/Rehm, Jürgen/Knutsche, Emmanuel (2003): Binge drinking in Europe: Definitions, epidemiology, and consequences. In: Sucht. 49 (2),105-116.

Gotta, Manfred (1994): Branding. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. 2. Aufl.. Stuttgart, 773-789.

Kapferer, Jean-Noel (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech.

Keller, Kevin Lane. (2003): Stratetic Brand Management. 2. Auflage. Upper Saddle River.

Markengesetz, in der Fasuung vom 24.02.2010, §3 Abs. 1

Meffert, Heribert (2000): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Bierwirth, Andreas (2001): Stellenwert und Funktion der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. In Thexis, Fachzeitschrift für Marketing, 4, 5-11

Mellorwicz, Konrad (1963): Markenartikel- Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München.

Murphy, John (1990): Brand Strategy. Cambridge Director Books. Cambridge.

Peter, Dina/Schlecht, Thomas (2009): Von der Marke zur Kultmarke – Faktoren und Markenpersönlichkeit.Saarbrücken.



Rangaswamy, Arvind/Burke, Raymond/Olivia, Terence (1993): Brand equity and the extendibility of brand names. In International Journal of Research in Marketing, 10 (1) 61-75.

Roberts, Kevin (2008): Der Lovemarks-Effekt - Markenloyalität jenseits der Vernunft. Landsberg/Lech.

Rossiter, John/Percy, Larry (2005): Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl.. Wiesbaden, 631-671.

Runia, Peter/Wahl, Frank/Geyer, Olaf (2007): Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 2.Aufl.. München.

Schneider, Klaus (1987): Werbung kontra Gesundheit? Positionen des Jugendschutzes zur Werbung für Alkohol, Tabakwaren und Medikamente. In Carlhoff, Hans-Werner (Hrsg.): Jugend und Gesundheit - Standortbestimmung, Gefährdungen, Lösungsansätze. Aktion Jugendschutz/Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg. Stuttgart, 193-198.

Unternehmens- und Verbandsschriften:

Bacardi Deutschland GmbH (2007): Corporate Social Report. Hamburg.

Bundesverband der Deutschen Spirituosen-Industrie und –Importeure e.V. (BSI) (2007): Grundsatzpapier „Alkohol und Verantwortung“. Bonn.

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) (2008): Stellungnahme. Alkohol ist ein gefährliches Produkt – Werbung für Alkohol gefährdet Kinder und Jugendliche. Berlin.

Mast-Jägermeister AG, PR-Unternehmenskommunikation (2009): Jägermeister Marketing Kodex. Wolfenbüttel.

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) (2008): ZAW-Dossier. Alkohol und Werbung – Fakten gegen Desinformation. Berlin.

Internetquellen:

Absatzwirtschaft

[http://www.absatzwirtschaft.de/Content/printpage.aspx?\\_p=1003213&\\_t=ftprint&\\_b=65539](http://www.absatzwirtschaft.de/Content/printpage.aspx?_p=1003213&_t=ftprint&_b=65539) [3.2.2010]

Alkoholwerbekontrollgesetz

[http://www.konsumo.de/inc/news/news\\_print.cfm?aIdNews=1403](http://www.konsumo.de/inc/news/news_print.cfm?aIdNews=1403) [4.2.2010]

Barkeeper Handbuch

[http://www.shake-it-easy.ch/bilder/Sinn\\_fuer\\_Verantwortung.pdf](http://www.shake-it-easy.ch/bilder/Sinn_fuer_Verantwortung.pdf) [23.2.2010]

Bundesdrogenbeauftragte

<http://www.bsi-bonn.de/jsp/images/pdf/BSI-Aktuell1-2010.pdf> [2.2.2010]

Bundesregierung

[http://www.bundesregierung.de/nn\\_914476/Content/DE/Artikel/2009/10/2009-10-20-bzga-kenn-dein-limit.html](http://www.bundesregierung.de/nn_914476/Content/DE/Artikel/2009/10/2009-10-20-bzga-kenn-dein-limit.html) [25.02.2010]

Bätzing

Bätzing, Sabine (2008):

<http://www.staygold.eu/presse/presse/pressemitteilung-vom-5.12.2008.html> [21.1.2010]

Compliance Software

<http://www.grc-partner.de/grc/?q=dsm> [25.02.2010]

Dekra

<http://www.dekra.de/de/driver-s-corner> [25.02.2010]

Driver's Corner

<http://www.driverscorner.de/homepage.html> [25.02.2010]

EU-Verbraucherschutzkommissar

[http://ec.europa.eu/dgs/health\\_consumer/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/index_de.html) [25.02.2010]

European Road Safety Day

[http://ec.europa.eu/transport/roadsafety/road\\_safety\\_day/events\\_in\\_members\\_states\\_en.html](http://ec.europa.eu/transport/roadsafety/road_safety_day/events_in_members_states_en.html)  
[25.02.2010]

Gabler Wirtschaftslexikon

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82231/brand-community-v4.html> [23.12.2009]

Interbrand 2009

[http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx?langid=1003](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1003) [24.02.2010]

jägermeister.com

<http://www.jaegermeister.de/default.aspx?sid=sqhrli55ode5z1vn1x1b5dnp#/de-de/home>  
[25.02.2010]

Kampagne BzgA

[http://www.bist-du-staerker-als-alkohol.de/index.php?id=284&no\\_cache=1](http://www.bist-du-staerker-als-alkohol.de/index.php?id=284&no_cache=1) [25.02.2010]

Konsum

<http://www.bist-du-staerker-als-alkohol.de/index.php?id=47> [20.02.2010]

Kooperation Bacardi und DBU

<http://www.bacardi-deutschland.de/Presse/MeldungDetail.aspx?id=73d5b630-bc0a-43ae-9ac1-bc219fd0f6dd&navid=2> [25.02.2010]

Nielsen Trustbarometer

<http://de.nielsen.com/pubs/documents/NielsentrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>  
[17.1.2010]

PR-Professional

Lahme, G.(2010)

<http://www.pr-professional.de/printView.php?contntid=57447> [10.01.2010]

Statistisches Bundesamt

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/Gesundheitswesen/AlkoholSterbefaelle,property=file.pdf> [25.02.2010]

Statistik Spirituosenverbrauch pro Kopf

[http://www.bsi-bonn.de/statistik/bsi\\_frtab\\_prokopf.html](http://www.bsi-bonn.de/statistik/bsi_frtab_prokopf.html) [28.1.2010]

staygold.eu

<http://www.staygold.eu/> [10.02.2010]

Strategiepapier

[http://www.zaw.de/doc/ENAP\\_Alkohol\\_Juni\\_2008.pdf](http://www.zaw.de/doc/ENAP_Alkohol_Juni_2008.pdf) [25.2.2010]

Studie BzgA

[http://www.bmg.bund.de/cln\\_110/SharedDocs/Downloads/DE/Neu/Alkohol\\_\\_Alkoholkonsum-Jugendliche,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Alkohol\\_Alkoholkonsum-Jugendliche.pdf](http://www.bmg.bund.de/cln_110/SharedDocs/Downloads/DE/Neu/Alkohol__Alkoholkonsum-Jugendliche,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Alkohol_Alkoholkonsum-Jugendliche.pdf) [25.02.2010]

Verhaltensregeln ZAW

<http://www.interverband.com/dbview/owa/IGservsearch1.opt4middlerow?puid=2783944&paid=69392&pccat=217042&pscat=4349&purl=/werberat> [24.02.2010]

### **Selbstständigkeitserklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und hierzu keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus fremden Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt oder an anderer Stelle veröffentlicht.

---

Datum

Saskia Brose